الدكتور نادر أحمد أبو شيخة

إدارة الوقت

مجدلاوي

إدارة الوقــت

إدارة الوقـــت

الدكتور

نادر أحمد أبو شيخة

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

الجامعة الهاشمية - الأردن

مجدلاوي

الطبعة الثانية

1422 هـ - 2002 م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2002 / 3 / 765)

658.4

شيخ أبو شيخة ، نادر

إدارة الوقت / نادر أبو شيخة.- ط2 .- عمان : دار مجدلاوي ، 2002 .

( ) ص

ر. إ. : 765 / 3 / 2002

الواصفات : / إدارة الوقت / إدارة الأزمات/

* - تم اعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

(ردمك) ISBN 9957 - 02 - 081 - 1



عمان - الرمز البريدي: 11118 - الأردن
ص.ب: 184257 - تلفاكس: 4611606

الإهـــداء

إلى والدي رحمه الـلـه، الذي ظل يعلمني إلى آخر لخطـة في حياتـه كيـف يكون المرء أقوى من نفسه.

إلى زوجتي التي لم تعمل على مقاطعتي ولو للحظة واحدة في أثناء إعـداد هذا الكتاب.

إلى أبنائي " أريج وأروى وأنس ورايـة ويحـيى " . ﴿ رب اجعلنـي مقـيم الصلاة ومن ذريتي ربنا وتقبل دعاء ﴾

نادر أحمد أبو شيخة

المحتويات

الصفحة

الصفحة

الصفحة

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

مقدمة الطبعة الثانية

"وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، واكثر مباشرتـه بنفسـك ، فإن لغد أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت ، واعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه، فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يـومين ، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك ، وجمعت أمر سلطانك" .

(من كتاب طاهر بن الحسـين لابنـه عبـد الـلــه عنـدما ولاه المأمون الرقة ومصر)

دارت في ذهني هذه المقولة بعد أن انتهيت مـن إعـداد هـذا الكتـاب ، ورحـت أتسـاءل ، كيف يكون غيرنا أقـرب منـا إلى قيمنـا وأوفى عهـدا لتراثنـا وأشـبه منـا بأسـلافنا؟ نظـرت لـواقعهم فأدركت أننا كنا بهذا أولى منهم ، ولو اعتنقنا ما جاء به سلفنا الصالح لكان مكانـنـا في العـالم الأول لا العالم الثالث كما يحبون أن يصنفونا .

لقد تأكد لي لا للمرة الأولى ، بل للمرة الألف بعد الألف ، أن مفتاح الباب الـذي يعـبر بنـا من حيث نحن إلى حيث نريد يتلخص في كلمات ثلاث :**" الوقت هو الحياة"**

حين وددت أن استفتح حديثي في إدارة الوقت ، على نحو ما سيأتي عبر فصول هذا الكتاب ، أوجست خيفة من أن ينفض عنه القراء ، باحثين عن حديث آخر أكثر أهميـة أو أوثـق صـلة بمـا يرونه قضاياهم الحقيقية القائمة .

وعذري في هذا الإحساس وعذر القراء فيما قد يهمون به من الانصراف عن حديث الوقت ، أننا، نحن المهتمين بالإدارة والمشغولين بقضاياها ، قد وقعنا أو وقع كثير منا ، في أخطاء جسيمة .

فمنذ سنوات كنا نتحدث في الإدارة فنطيل . ونتكلم فنكثر من الكلام عن أهمية الإدارة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكيف أنها الحل الذي لا حل غيره لمشكلات بلادنا ، غير أننا لا نكاد نعدو القول أو نبرحه إلى دائرة الفعل ، ولا ننتقل منه إلى عمل يحرك الجهاز الإداري ويغير الواقع ، ويقدم الدليل الحقيقي على صحة المقولات التي نطرحها في حماسة وإلحاح شديدين .

إن كثيرا من كتاب الإدارة (ولا أقول أدعياءها) يصرون على أن يتعاملوا مع الإدارة كما هي في الواقع بشروطهم هم ، مانحين أنفسهم حق ترتيب الأولويات لهؤلاء الناس ممارسي الإدارة ، ومتصورين أن للإصلاح والتطوير منهجا يبدأ خارج الواقع ويتحلل من كل الشروط والضوابط الموضوعية التي تحكم هذا الواقع وتحركه .

والنتيجة الحتمية لهذا المنهج المتعسف أن يبحث الإداريون الممارسون عن حلول لمشكلاتهم الحقيقية القائمة فلا يجدون لكثير منها حلا في دراسات أولئك الكتاب ، أو يجدون بدلا منها حلولا لمشكلات غير قائمة ، واهتماما مبالغا فيه بقضايا لا نتصور أن يكون لها في الواقع الإداري العربي ذلك المكان الرفيع وتلك الأهمية الكبيرة التي يسبغها عليها أولئك المتحدثون باسم الإدارة .

إن كلمات أحد الزملاء الأساتذة الجامعيين ما زالت تمر في خاطري وتدق في أذني حين ذكر لي مرة ، أنه لا يجرؤ على قراءة ما سبق أن كتبه ، لأنه أصبح بالنسبة له غريبا ، بعد أن ترك الجامعة وعمل خارجها ، وأنه كلما قرأ مقالة أو كتابا لأحد من زملائه في الجامعة شعر بإحساس غريب ، بل كثيرا ما كان يسأل نفسه : عن أي شيء يتحدث هذا الكاتب ، ومع من يتخاطب؟ ثم لا يلبث أن يجيب ، أن ما هو مدون في هذه الكتب والدوريات يصلح للمخاطبة في كوكب آخر . ويختتم حديثه مع نفسه قائلا ، إن العالم الذي يكتب عنه هؤلاء (ولا فرق بين شهاب الدين وأخيه) ليس سوى ظل ساقط على جدار كهف أفلاطون !

وهكذا ، يستقر في وجدان كثير من الإداريين الممارسين ، ولهم العذر في ذلك ، أن ما يطرح باسم الإدارة لم يعد نافعا ولا صالحا ولا موصولا بالواقع الحي الذي يعرفونه ويعايشونه ويشتغلون في إطاره . ومن العسير ، بعد ذلك ، أن نظل نردد على الناس في كل مناسبة ، أنهم لم يحسنوا الإفادة مما يكتب ويقال . وأن عليهم أن يخضعوه للفرز والانتقاء لاستبقاء ما يناسب واقعهم وبيئتهم الإدارية . ونسينا (أو تناسينا) أن ليس كل الناس قادرين على فرز أو تجاوز النماذج التي تقدم إليهم أو تطويعها على نحو ترد به على الواقع الإداري المعايش .

أضم صوتي ورجائي إلى صوت ورجاء من قال بأن ينتقل كتابنا ومفكرونا الإداريون من تلك المعركة الدائرة في صوامع كثيرة في الوطن العربي لتنداح بين الفكر والواقع ، بدلا من أن تستهلك طاقاتنا الفكرية في إذكاء روح العراك بين الفكر ونفسه ، لكي يكون انخراطنا في الإيقاع الإداري المعاصر انخراطا أو ارتباطا حقيقيا ينطلق بنا نحو المستقبل دون أن يخلصنا من الماضي .

إن قضية التنمية في المقام الأول قضية **وقت** وقضية **إنتاج** ، وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا . ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد منا .

إن العلوم الاجتماعية الحديثة قد أثبتت خطأ إلقاء اللوم على الأفراد فيما يختص بالظواهر الاجتماعية ، كالاستهتار بقيمة الوقت ، وأثبتت أن الأفراد هم نتاج بيئاتهم الاجتماعية . وعلى هذا ، فإننا لا بد أن نتساءل ، **ماذا حدث في المجتمع بحيث أصبحت قيمة الوقت لا تحتل مكانتها على قمة سلم القيم الاجتماعية عند الناس ؟**

إن الأفراد يكتسبون قيمهم الاجتماعية الموجهة لسلوكهم ، ومن بينها قيمة الوقت ، من خلال الأسرة ، والجامعة ، وكذا من خلال وسائل الاعلام المختلفة . وإذا كان الأمر كذلك ، فإلى أي حد تغرس هذه المصادر قيمة الوقت في نفوس الناشئة منذ نعومة أظافرهم ؟

ترى هل يقدر الآباء عندنا قيمة الوقت ؟ وكم مرة ترد قيمة الوقت هذه في صلب المقررات الدراسية طوال سني الدراسة ؟ وفي الجامعات والمعاهد العليا في

وطننا العربي ، هل نال موضوع إدارة الوقت ما يستحقه من الاهتمام على صعيد الدراسة والبحث ؟

أقول في كثير من الجرأة : لا ، وأعتقد أن الأسباب المحتملة لذلك ليست بالقليلة . فبعض هذه الأسباب مبعثه الكسل والافتقار إلى الجهد ، بينما يعود بعضها الآخر إلى عدم تقدير أهمية الوقت بحسبانها قضية صغيرة ، وأين هي من القضايا الكبيرة والعامة في حياتنا ، حتى بات التأليف محصورا في كتب من " **المبادئ والأصول**" ، تعج بنظريات تفيض بوهم العلم وتلبس رغما عنها لبوس " المناسبة" **للإدارة العربية** ، وموجهة لطلبة مطلوب منهم قراءتها . وبعض ذلك ، وهذا هو الأكثر إيلاما ، ما يسميه "**أحمد بهاء الدين**" " مؤامرة الصمت" التي يرتكبها الأساتذة أحيانا ، فظلوا يمتحون من بئر واحدة ويراوحون مكانهم في دائرة محدودة من التأليف والنشر، لما لا تكون حاجتنا إليه قائمة كمثل حاجتنا للنشر في موضوعات متخصصة ، كموضوع إدارة الوقت .

وإذا ما انتقلنا إلى برامج التلفاز والإذاعة ، وجدنا معظم هذه البرامج ، وبخاصة المسلسلات والأفلام التلفزيونية ، التي تعرض في دولنا العربية تحصر نفسها داخل القصة الأبدية لحب بين رجل وامرأة ، فإذا تجاوزتها دارت حول الجريمة والثأر أو المشاحنات الأسرية ، كما لو كانت الحياة قد خلت تماما من غير ذلك ، إنها في معظمها تعلن الإشفاق ، وتبطن المقت وتخفي حوبا كبيرا وشرا مستطيرا .

وإذا ما يممنا وجهنا شطر الصحافة وقمنا بتحليل مضمون الصحف والمجلات، لاتضح لنا أنها نادرا ما تظهر إنجازات العاملين في القطاعات المختلفة أو تقدم نماذج للعاملين المثاليين ، ولكنها بدلا من ذلك تنضح بأخبار وصور الممثلين والممثلات والحفلات . ثم ، وبعد ذلك ، نستغرب أن تنطلق دعوات تقطيع الوقت هنا وهناك !

وبالرغم من أن هذا الكتاب يتخذ "إدارة الوقت" عنونا له، بدافع أن يقبل على قراءته كل من يهتم بإدارة هذا المورد المهم فإن عنوان"إدارة الوقت للمديرين" أكثر تعبيرا عن مضامين هذا الكتاب.

يأتي هذا الكتاب كمحاولة ربما تتيح للمدير الممارس أن يكتشف أساليب وتقنيات جديدة في إدارة الوقت ، بما من شأنه التعامل معه كمورد ، شأن غيره من الموارد (بل أكثر أهمية منها) التي تستدعي التخطيط والتنظيم والرقابة .

ولست ادعي الكمال فيما جئت به ، فأجمل الأطفال هم الذين لم يولدوا بعد ، وأجمل القصائد هي التي لم تنظم بعد ، ولكن حسبي أن حاولت ونظمت ووضعت إطارا عاما لهذا الموضوع . وأرجو أن تتقبل بيئتنا الإدارية هذا الإنجاز بصبر وأناة ، وأن يبتهج له زملاؤنا الذين ندين للكثيرين منهم بالشكر ، فمنهم استلهمنا الكتابة في هذا الموضوع المهم .

وقد حرص المؤلف بعد أن تم نشر الطبعة الأولى على التعرف على آراء وملاحظات الزملاء الأكاديميين . والممارسين الإداريين ، فكان لآرائهم وملاحظاتهم فضلٌ مقدرٌ في تصويب وتوضيح بعض ما جاء في الكتاب ، وفي . إضافة فصلي " إدارة ضغوط العمل " " وإدارة الأزمة "

جاء الفصل **الأول** في الكتاب ليناقش خصائص الوقت وأهميته في الإدارة ، وعرض الفصل **الثاني** الوقت : الرؤية والافتراضات ، وناقش الفصل **الثالث** تسجيل الوقت وتحليله ، وشرح الفصل **الرابع** تحديد الأهداف ، والأولويات ، وأوضح الفصل **الخامس** تخطيط الوقت ، وعالج الفصل **السادس** مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها ، وعالج الفصل **السابع** موضوع إدارة الاجتماعات ، وناقش الفصل **الثامن** تفويض السلطة كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، وجاء الفصل **التاسع** ليعرض موضوع إدارة ضغوط العمل ، وناقش الفصل **العاشر والأخير** موضوع إدارة الأزمة .

وبعد ،

إنني واثق من أن الكأس ليست كلها فارغة ، وكل ما أتمناه أن لا يوأد هذا الكتاب في زحام مشاغل الممارسين والأكاديميين على حد سواء ، وأن يظل بمثابة همسة في أذن كل واحد منهم تحمل تساؤلا مفاده ، **ألا تستحق إدارة الوقت على الصعيد العربي شيئا من الاهتمام يجعلها على الأقل جديرة بالمتابعة ؟**

أعود فأؤكد وبكلمات موجزة : لن يكون للإنسان شأن إلا بتنظيم الوقت ، ولن ينهض من كبوته إلا بمراعاة الوقت ، ولن ينعم بإنسانيته إلا بالتقيد بالوقت ، فالوقت هو الحياة (ومن هنا قول **أمير الشعراء**: إن الحياة دقائق وثواني) وهو سر الوجود . فيا أيها المدير هل تسمع النفير ؟ هل تردد معي القول ، أن وراء كل إدارة قلة مبدعة من المديرين لا تعمل لذاتها بل لغيرها ومنها تنطلق قوى التقدم ومصادر الإبداع ، ألا تكون واحدا منها ؟ ألا تستذكر معي ما قاله "مصطفى صادق الرافعي" لمحاوره حينما سأله ما هي وصيتك إذا حضرتك الوفاة ، قال : "**تكرار المبدأ الذي وضعته لأولادي : النجاح لا ينقصنا ، بل ينقصنا التميز فيه " ؟**

د.نادر أحمد أبو شيخة

عمان، كانون الثاني (يناير) 2002

الفصل الأول

خصائص الوقت وأهميته في الإدارة

بعض ما قيل في الوقت :

من القرآن الكريم:

- قل إن الأولين والآخرين ، لمجموعون إلى **ميقات** يوم معلوم (الواقعة ، 49،50).

- إن يوم الفصل **ميقاتهم** أجمعين(الدخان ، 40).

- إن يوم الفصل كان **ميقاتا** (النبأ ، 17).

- وإذا الرسل **اقتت** ، لأي يوم أجلت ، ليوم الفصل (المرسلات ، 11،12،13).

- قال فإنك من المنظرين ، إلى يوم **الوقت** المعلوم (الحجر ، 37و38).

- فجمع السحرة **لميقات** يوم معلوم (الشعراء ، 38).

- إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا **موقوتا** (النساء، 103).

- وأتممناها بعشر ، فتم **ميقات** ربه أربعين ليلة (الأعراف، 142).

- ولما جاء موسى **لميقاتنا** وكلمه ربه قال رب أرني أنظر إليك (الأعراف، 143).

- واختار موسى قومه سبعين رجلا **لميقاتنا** (الأعراف ، 155).

- يسألونك عن الساعة أيان مرساها ، قل إنما علمها عند ربي لا يجليها **لوقتها** إلا هو (الأعراف ،187) .

- يسألونك عن الأهلة قل هي **مواقيت** للناس والحج (البقرة ، 189).

من السنة النبوية المطهرة :

- اغتنم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك .

- لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فـيما أفنـاه ، وعـن شـبابه فـيما أبلاه ، وعن مالـه مـن أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل به .

من التراث :

- اعلم أن لله عملا بالنهار لا يقبله بالليل ، وعملا بالليل لا يقبله بالنهار .

(أبو بكر الصديق ، رضي اللـه عنه)

- إن الليل والنهار يعملان فيك ، فاعمل فيهما .

(عمر بن عبد العزيز ، رضي اللـه عنه)

- يا ابن آدم ، إنما أنت أيام مجموعة ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك .

(الحسن البصري)

- ثلاثة ليس لها إياب ، الوقت والجمال والشباب .

(أبو العلاء المعري)

- الوقت هو الحياة ، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة .

(حسن البنا)

- الوقت أنفس ما غنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

(شاعر عربي)

- من أمضى يوما من عمره في غير حق قضاه ، أو فرض أداه ، أو خير أسسه ، أو علم اقتبسه ، فقد عق يومه ، وظلم نفسه .

(حكيم عربي)

- من علامة المقت إضاعة الوقت.
- الوقت من ذهب.
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

(أقوال مأثورة)

من الحضارات والثقافات غير العربية :

- "تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهبا للصدفة".

(فكتور هوجو)

- "إن السبب في انتصاري على الأمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعـدائي لم يعرفـوا جيـدا قيمـة الدقائق الخمس ".

(نابليون)

- "هل تحب الحياة حقا؟ إذن لا تهدر وقتك ، فهو لب تلك الحياة ومادتها" .

(فرانكلين)

- "حافظ على وقتك جيدا ، احرسه ، راقبه ، افعل ذلك مع كل دقيقـة وسـاعة . إن الوقـت ينسـل من بين أصابعك كالأفعى الناعمة . اعتبر كل دقيقة من وقتـك شـيئا ثمينـا مقدسـا ، اعـط كـل دقيقة معنى ووضوحا ووعيا".

(ثوماس مان)

خصائص الوقت :

الوقت والموج لا ينتظران أحدا.

الوقت هو الأساس.

الوقت مال.

هـذا غـيض مـن فـيض مـما قيـل في الوقـت . وهـو، في مجملـه، يعكـس طبيعـة الوقـت وخصائصه التي يمكن بلورتها على النحو التالي : [1]

(1) لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع مـا يريده المرء. ولا شيء (في شعورنا) أطول منـه لمـن ينتظـر . ولا أسرع منـه لمـن هـو في سرور ومتعة . ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية . ولا أصغر منه لأنه قابـل للقسـمة مـن غـير حدود . ولا شيء يمكن عمله بدون الوقـت. الكثـير مـن النـاس يتجاهلونـه ولكـن جمـيعهم يأسفون على ضياعه .

الوقت لا يحترم أحدا، فلا يمكن لأحد (كائنا من كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر

عما يريد تحقيقه. إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

(3) الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب ، ويجري جريان الريح، واستعادته محض ثمن (ألا ليت الشباب يعود يوما، فأخبره بما فعل المشيب).

(4) الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه. ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملك الإنسان. وهذا ما عبر عنه **"الحسن البصري"** بقوله : " **ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم ، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودوا بي، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة".**

وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا. إنه ليس من ذهب، كما يقول المثل الشائع، بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس [(2)].

(5) الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

- لا يمكن تخزينه It cannot be stored
- لا يمكن إحلاله It cannot be replaced
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيره، أو سرقته، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره. وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.
- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و (168) ساعة في الأسبوع و (8766) ساعة في السنة.

لقد ازداد في الأعوام الأخيرة اهتمام الناس بالوقت، إذ لم يكن هناك قبل عقدين من الزمن كتب مرجعية حول هذا الموضوع، وكل ما كان متاحا هو القليل من المقالات والدراسات. أما الآن فقد تغير الوضع وأصبح هناك كثير من المؤلفات حول إدارة الوقت. ويرجع هذا الاهتمام بإدارة الوقت إلى عدة أسباب، هي:

أ) ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

ب) تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ج) ارتفاع معدلات التغير السنوية. وقد تطرق إلى هذه الظاهرة **(الفن توفلر) «Alvin Toffler»** في كتابه "**صدمة المستقبل Future Shock**"، فقال : **"ان كلا منا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين. وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه. وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات".**

د) النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أذكى الرغبة فيهم (أي في الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم، وبمعنى آخر على أوقاتهم.

وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى ليعد هو الحياة نفسها، فإن على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه. وقد كان السلف رضي الله عنهم أحرص ما يكونون على أوقاتهم. وفي هذا يقول الحسن البصري "**أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصا على دراهمكم ودنانيركم، فكان حصاده علما نافعا، وعملا صالحا، وجهادا مبرورا، وفتحا مبينا، وحضارة راسخة الجذور باسقة الفروع**"[3].

وكانوا يحرصون كل الحرص على ألا يمر يوم أو بعض يوم أو برهة من الزمن دون أن يتزودوا بعلم نافع أو علم صالح أو إسداء نفع للغير، حتى لا تتسرب الأعمار سدى، وتضيع هباء وهم لا يشعرون [4]. **يقول سيد البشر صلى الله عليه وسلم: "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة (أي نخلة صغيرة) فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها".**

وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة، فإن إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد. وقد لخص "**دركر Drucker**" هذا الاختلاف بقوله : إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات – Time Management is Self- Management، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين [(5)]. وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

ولسوء الحظ، فإن الكثير من المديرين لا يحرصون على الوقت، والقليل منهم يستخدمونه استخداما فعالا، في الوقت الذي فيه يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين. كما أن الكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه، فتجدهم يؤدون أعمالا هي في الواقع ليست مهمة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المتحققة. ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم، أو أنهم يعرفون كيف يحددون الأولويات.

وبذلك يقتربون ممن وصفهم "**باريتو Pareto**"، بأنهم يبذلون أربعة أخماس وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج.

وليس هذا محض افتراء، بل ان دراسات عديدة أكدت عليه، فذهبت إحدى الدراسات المسحية، التي أجريت في أمريكا على ألف من المديرين في مستويات وظيفية مختلفة، إلى أن واحدا من كل مئة مدير منهم لديه وقت كافٍ لعمل كل ما يتوقع منه في وظيفته. وعندما سئلوا عن مقدار الوقت الذي يحتاجون إليه للقيام بمهامهم، أجاب (10%) منهم أنهم يحتاجون إلى (10%) من الوقت الإجمالي زيادة على أوقاتهم، وأجاب (40%) منهم أنهم يحتاجون إلى الربع، في حين أجاب (50%) منهم أنهم يحتاجون إلى النصف. وهذا مطلب ليس بمقدور أحد أن يحققه لهم، بخاصة إذا ما تم إدراك خصيصة أساسية للوقت هي، عدم إمكانية زيادته. وحينئذ تبرز مشكلة كيفية استخدام الوقت المتاح استخداما فعالا، بأجلى صورها. إنها وبكلمات قليلة، كيف يمكن أن تجعل الوقت يعمل لصالحك لا ضدك؟

إنه من الشائع أن تجد المديرين ونوابهم يعملون ما يزيد على ستين ساعة في الأسبوع [6] .

ولعل هذا ما حدا بالجمعية الأمريكية لتقييم المهندسين إلى تبني شعار "**اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر** Work smarter not harder" كمحاولة للتمييز بين **الشغل والانشغال** Busy and Busyness أو بين **الكفاءة** ، efficiency، **والفعالية** effectiveness [7] ، ذلك لأن **الكفاءة** تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة doing things right ، في حين تعني **الفعالية** عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة doing the right things right وعليه ، فالفعالية لا تنصرف إلى سرعة تنفيذ المهام بل تنصرف إلى التركيز على ما يجب أن يفعله المدير [9] .

إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته من حيث قيمه التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل، ولذلك قيل إن الوقت هو الحياة Time is Life[10]. وأنا أقول : قل لي كيف تقضي وقتك أقُلْ لك من أنت. ولكي يستوي المدير على بداية طريق الفعالية لا بد له أن يعتقد أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، وأن فهمه للوقت واتجاهاته نحوه أمر حاسم لفعاليته، كما أنه لابد من أن يؤمن أو يعتقد بأنه يستطيع التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به .

ومع أهمية هذا الإيمان، فإن المديرين حياله ليسوا سواسية . فمنهم من يؤمن بقدرته على ذلك، ومنهم من ينكرها، وهو بالتالي متضيئ ظلال رحمة البيئة التي يعمل فيها، ولا يعتقد أن له أدنى سيطرة أو تأثير على مجريات الأمور المحيطة به. ومنهم من يقع بين الطرفين، وعلى نقطة ما قد تقترب من طرف أو تبتعد عنه . ويعتقد علماء النفس أنه بمقدار اقتراب المدير من الاعتقاد الأول بمقدار ما تزداد سيطرته على وقته ، والعكس صحيح [11] . وأن إيمان المدير بقدرته على السيطرة على حياته وعلى البيئة المحيطة من شأنه أن يجعله قادرا على ذلك بالفعل ، باستثناء حالات قليلة كما يحدث في الأزمات المفاجئة .

وإذا ما طرح المدير على نفسه السؤال التالي : "ما هو موقفي تجاه السيطرة على وقتي؟" وأخذ لحظة لتحليل صادق مع النفس فإنه يستطيع أن يحدد مساره من المستويات التالية :

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
أستطيع السيطرة والرقابة على كل الأشـــــــياء المهمـــــة في حياتي.	أستطيع السيطرة والرقابـــة عـــلى غالبيـــة الأشـياء المهمـــــة في حياتي.	أستطيع السيطرة والرقابة على بعض ما هـو مهـم في حيـــاتي ، ولا اســـتطيع السيطرة والرقابة على ما هـو مهم في بعضها الآخر.	أســـــــتطيع الســـــيطرة والرقابـة عـلى عـــدد قليـــل جـــدا من حياتي .	لا أســـــتطيع السيطرة والرقابة على أي شيء ذي أهميــــة في حياتي .

ومن تحصيل الحاصل: فإن الوقت لا يتكيف ، ولكن الإنسان نفسه هو الذي يتكيف . وأن إدارة الوقت تعني ، من جملة ما تعنيه، أن يتكيف المرء بطريقـة مناسـبة . وإذا مـا ظهـر الوقـت غير خاضع للسيطرة فإن هذا يعني أن المدير لا يستطيع السـيطرة عـلى نفسـه . وسـاعتئذ يجـب عليه أن يتغير . صحيح أن التغيير صعب، ولكن على المدير أن يعلن الحرب على نفسه إذا مـا أراد أن يغير طريقة قضائه لوقته. وصحيح كذلك أن المرء يجد صعوبة في أن يغير من العادات المتمكنة منه، ولكنه يستطيع ذلك بشيء من التخطيط .

وعلى أية حال، ولكي يتمكن المدير من تغيير عاداته، يجب عليه، أولا، أن يكون لديه التزام جاد، وصدق مع النفس، ورغبة أكيدة في التغير، واستعداد لقليل من التضحية حتـى يصـل إلى مـا يريد. ويجب عليه، كذلك، أن يوضح أهدافه كتابـة بحيـث تكـون قابلـة للقيـاس، وأن يجزئهـا إلى أهداف فرعية، وأن يتم بعد ذلك تحديد النشاطات التي ستوصله إلى أهدافه، ومن ثم لا بـد مـن جدولة الوقت يوميا ليشمل الأنشطة التي استقر الـرأي عـلى اعتبارهـا مهمـة. وسـنعود إلى هـذه النقطة في جزء لاحق من هذا الكتاب.

ونستطرد في مناقشة **الشخصية** كعامل مؤثر في استخدام المدير لوقته. وهنـا نعـود فنؤكـد أن شخصية المدير تؤثر على توجيهه للوقت، فيدعي بعض المديرين أن في إدارة الوقت الكثـير مـن الصعوبة ، ومصدر ذلك يكمن في تأثر هؤلاء الأشخاص

بعاداتهم الشخصية لا بالوقت، ولـذلك فـإن علـيهم إعـادة النظـر في عـاداتهم، ومواجهـة أنفسهم بالسؤال التالي : **أي من العادات تعين على العيش بالطريقة التي أفضلها لتحقيق ما أريد تحقيقه؟**

إنك إن حققت السيطرة على حياتك من خلال التخطيط واستخدام أساليب تنظيم الوقـت المناسبة فلن تجد صعوبة في إدارة الوقت، وهذا يتطلب أن تتحلل من العادات غير المناسبة، بغية تحقيق أهدافك، وكسب حريتك واستقلالك في عملك وحياتك.

إن الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثـيرة في حيـاتهم الشخصية والمهنية، وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون. وعلى العكس من ذلك فإن المرء الذي لا يهتم كثيرا بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة [12] .

إنك تكره ضياع الوقت إذا كان لديك الكثير لتفعله. ولا تسـتطيع بدراسـة هـذا الكتـاب أن تغير شخصيتك، وجل ما يمكن أن يقدمه لك هذا الكتاب هـو أن يسـاعدك في تغيـير سـلوكك، إذ أن شخصيتك هي التي تحدد قدرتك على أن تقوم بتغيير ما يمكن تغيـيره. والمهـم بعـد هـذا كلـه أن تعي أن توظيفك الأفضل للوقت هو الذي من شأنه أن يوصلك إلى أعلى المراتب التـي تسـمح بهـا شخصيتك وتفرزها قدراتك.

بالإضافة إلى الشخصية، هناك عوامل أخرى تؤثر في استخدام المدير لوقته وفي موقفه تجاه الوقت، مثل **المرحلة العمرية** التي تمر فيها.

الحياة مراحل متتابعة، تتواصل، حتى لنحسبها مرحلة واحدة، وهـي تتمايـز، حتـى لتبـدو وكأن أسوارا هائلة تفصل بينها. ولقد درس المؤلفـون منـذ القـدم مراحـل الطفولـة، وقسـموها إلى فترات متتالية، لكل منها سماتها وخصائصـها، ثـم أخـذوا يتوسـعون في تمييـز المراحـل التاليـة مـن الحياة. إن الحديث عن سـاعة الـولادة، أو عـن الطفولـة أو المراهقـة، أو عـن لحظـة الوفـاة هـي موضوعات لا يتسع السياق هنا لسرد تفاصيلها، والذي يهمنا هو المرحلة العمرية للموظف.

فعندما يكون المرء في **العشرينيات** من العمر فإن الوقت لا يعني شيئا مهما بالنسبة له. فمعظم الناس يتزوجون في أسرة قوامها الزوج والزوجة والأبناء. ومعظم الناس كذلك يبدؤون حياتهم الوظيفية في هذه السن، وتعتبر هذه الفترة فترة اكتشاف المرء لما يود تحقيقه، كما أنها تعتبر فترة الوقوع في الأخطاء والبدء في حياة وظيفية جديدة. ولا تتوقع المنظمات من موظفيها الذين هم في هذه السن ما تتوقعه من الأكبر سنا والأكثر خبرة ودراية وممارسة. وتبدأ في هذه الفترة عادات العمل السيئة. **وكقاعدة عامة فإن الشباب في هذه المرحلة العمرية لا يشعرون بأهمية الوقت.**

ويصبح الوقت في **الثلاثينيات** أكثر أهمية، إذ يكون الزوج والزوجة قد أصبحا في حياة مريحة نوعا ما. ويصبح الأطفال بحاجة إلى بعض الوقت وتعتبر الثلاثينيات فترة مناسبة لتكوين وتنمية المهنة التي يعمل بها الفرد وتتوقع منه المنظمة المستخدمة أن يعطي كل ما في استطاعته. وهو يحرص في هذه المرحلة على أن يثبت أنه يعمل في المكان المناسب، وأنه يستطيع إدراك كمية العمل التي يجب عليه إنجازها. وتصبح العادات السيئة التي اكتسبها الفرد في العشرينيات عوائق كبيرة في طريق النجاح.

وسرعان ما يصل الفرد إلى مرحلة **الأربعينيات**، وعندها يغدو الأطفال أكثر استقلالا، فلا يطلبون النصح المستمر منه كما كانوا سابقا، ويقل احتياجهم إليه في الوقت الذي يرغب فيه أن يرشدهم وينصحهم، وهو يندم حينئذ على الوقت الذي ضاع من عمره من غير أن يراهم فيه كما يجب فيحاول أن يتقرب منهم قبل أن ينشئوا بيوتا خاصة بهم.

إن فترة الأربعينيات هي فترة امتلاك الفرد ناصية المهنة التي يعمل بها وأن المديرين الأصغر سنا يرون فيه قدوتهم، فقد استخدم وقته بشكل فعال ويمكنه الآن أن يجني ثمار جهوده، إذ يصبح الوقت أقل إلحاحا لديه. إن الأربعينيات خطوة نحو منتصف العمر، فهو لا يستشعر نفس الطاقة السابقة بينما يشكو من آلام وأوجاع لم يكن يعهدها من قبل.

إن سن الأربعين تمثل بداية مرحلة فاصلة حساسة في حياة المرء. ويكفي أن القرآن الكريم قد خص هذه السن وحدها بالذكر، فقال تعالى : (**حتى إذ بلغ أشده وبلغ أربعين سنة**). ولفرط إعجابي بما كتبه "**غسان حتاحت**" في هذا المجال فقد أتيت عليه في نصه، وفي هذا يقول : [13]

"... في هذه السن يكتمل نضج المرء جسما وعقلا. وفي هذه السن يقف المرء وقفة حاسمة، ينظر فيها إلى الماضي نظرة حنين، وإلى الحاضر نظرة تقييم ودراسة، وإلى المستقبل نظرة رجاء وحيرة. وفي هذه السن بالذات يصطدم الأمل بالواقع، فترتطم آمال الطفولة الخيالية وأحلام الشباب الطموحة بصخرة الواقع القاسية. فيفكر المرء بأسى فيما أنجز مما ظن أنه سينجزه، وفيما وصل إليه مما أمل أن يصل إليه. تغلف ذلك كله حسرة على ما مضى من عمر. فالعمر ثروة لا تعوض، وينظر المرء إلى وجهه وقد بدأت بوادر التجاعيد تأخذ طريقها إليه، وإلى شعره وقد خطه الشيب، ويفكر في أمور كثيرة كانت في الماضي قضايا مسلما بها، وأصبحت الآن عبئا ثقيلا. فلا القوة هي القوة، ولا الهمة هي الهمة، ولا البصر هو البصر، وعلى هذا فقس، ففي الماضي لم يكن الجهد البسيط يسبب تعبا، ولا الطعام الثقيل يسبب تخمة، إن مرت الأمراض مرت عابرة سريعة، وإن حصل فشل غلبه أمل" .

وفي **الخمسينيات** يجد الفرد أطفاله وقد كبروا، ويصبح لديه وقت أكبر كي ينمي اهتماماته وميوله. وتصل غالبية الناس في هذه المرحلة العمرية إلى أعلى درجة من التقدم الوظيفي. وعادة ما يقابل الناس ازدهار أوضاعهم الوظيفية بردود فعل مختلفة، فبعضهم قد لا يرضى عن إنجازاته أو مهنته، فيحاول إصلاح ما فات ولات ساعة إصلاح، أو يحاول تغيير مسار حياته كلها، في تغيير عمله أو سكنه، أو حتى زوجته. أو يهاجر من بلده أو يهجر بيته، فكم من حياة كانت مستقرة قبل هذه السن تضعضعت إثرها، وكم من شخص غير اتجاه حياته، ليس بالضرورة نحو الأفضل. وكم من إنسان كان مستقرا عاطفيا وماليا انحرف في هذه السن. وبعضهم يتقاعد عاطفيا وعقليا حين يدرك أنه وصل إلى قمة الازدهار، فيستمر في علمه بشكل رتيب بانتظار التقاعد الرسمي، ولكن الغالبية تبقى في منظماتها وتستمر في الإسهام المثمر في وظائفها.

وفي **الستينيات** يضطر معظم الناس إلى التقاعد، وكثير من الناس، كما تكشف بعض الدراسات الغربية، يموتون خلال ثمانية عشر شهرا من التقاعد. فهم يشعرون أنه قد انتهى دورهم بإحالتهم إلى التقاعد. وعلى النقيض من ذلك نجد أن البعض يبدؤون أعمالا خاصة، ولكل قاعدة شاردة .

ولا نريد أن نطيل، ونقول بمنتهى الإيجاز الممكن، تتغير معظم المفاهيم والمعتقدات خلال مراحل العمر الوظيفية المختلفة، ويبقى شيء واحد ثابت هو، أن المدير إن ابتغى النجاح فعليه أن يقضي وقته بحكمة .

إن إدارة الوقت، كما سبق أن أوضحنا، تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح. وبكلمات أخرى إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف. وإذا كانت واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والأهداف المتوقعة محددة من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير، فإن ما يرغب في إنجازه أو تحقيقه يحدده النظام القيمي الخاص به [14] .

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه : [15]

1- **الالتزام** Commitment، إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.

2- **التحليل** Analysis، وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

3- **التخطيط** Planning، ربما يقول شخص ما، إنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم، كما يقال، خير من يوم غد.

4- **المتابعة وإعادة التحليل** Follow - up and Reanalysis، مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

نستنتج مما سبق، أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. إنها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني التالي :[16]

1- التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.

2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

3- التقييم الذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.

4- تحديد الأهداف والأولويات.

5- إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.

6- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.

7- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.

8- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

الوقت ونظريات الإدارة :

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدى إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد [17] .

ولقد برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية، بقيادة "**فردريك تايلور**" بدراسة "الحركة والزمن Time and Motion Study ". وتلا هذه النظرية "نظرية العلاقات الإنسانية"، التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها. وقد بدا الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة

إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته .

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) ، فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها. واحتل فيها الزمن مكانا بارزا. فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا، ثم يموت.

الوقت ووظائف الإدارة:

تشمل الإدارة عددا من الوظائف أهمها التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة.

فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية [18] .

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة. وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له [19].

من هنا، تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب [20].

وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، قاعدته الأهداف الاستراتيجية، تعلوها الأهداف السنوية ونصف السنوية، فالأهداف الشهرية والأسبوعية واليومية.

ولزيادة فعالية الإداري في وضع الأهداف الجيدة، نورد المقترحات التالية:

1- أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين.

2- أن تكون الأهداف مكتوبة: فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلا عن أن كتابتها تساعد في تقييم الإداري لها باستمرار، وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها، إذا ما تطلب الأمر ذلك.

3- أن تتميز الأهداف بواقعيتها وقابليتها للتحقق، وفي حدود الإمكانات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تمشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع ومع الأهداف الوطنية.

4- أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحققها في نهاية فترة الخطة.

5- أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم، كي يشعروا بالارتباط بها، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها.

6- وضع جدول زمني للأهداف، ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة المحددة.

7- وأخيرا، أن تكون الأهداف منسجمة بعضها مع بعض، بحيث لا يعيق أو يعرقل أحدها تحقيق الأهداف الأخرى، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها.

وفي مجال **التنظيم**، دلت الدراسات والتجارب التي قام بها لفيف من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج. ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، مثل : [21]

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.

- توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.

- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة ... الخ.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحابية للعمل. وأخيرا، تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل. ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.

وتظهر أهمية الوقت في **التوجيه**، فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت . فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة. إن التوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي ثمارا يانعة[22].

والتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة. فنجاح عملية الاتصالات تعتمد وبشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة التحفيزية المناسبة والفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في

إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات اجتماعية طيبة، وتعاون ومحبة وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية.

كذلك، فإن **عملية اتخاذ القرارات** تحتاج إلى فترة زمنية معينة. ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار. كذلك يختلف هذا الوقت تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.

وتظهر أهمية الوقت في **الرقابة** لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف[23].

الخلاصة

الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان.

وبالرغم من ذلك، فإن كثيرا من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه الضروري لكل شيء. وتجد آخرين يستحوذ عليهم اعتقاد بأنهم يؤدون عملا جيدا، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين. وقد لا يجد هذا النمط من المديرين ما يحمله على تغيير اعتقاده أو مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها. فالمجتمع العربي عموما يجنح إلى تقرير هؤلاء المديرين الذين يحاولون ما وسعتهم المحاولة دون أن يفلحوا، أكثر مما يقدر أولئك الذين يبدو أنهم لا يحاولون الارتفاع بجهدهم إلى نفس المستوى، ولكنهم يفلحون.

الهوامش

(1) انظر:

يوسف القرضاوي، **الوقت في حياة المسلم** (بيروت: مؤسسة الرسالة، بدون تاريخ). ص: 8-12.

- Bruce Austin, **Time the Essence** (BIM, 1979),P.10.

- Carl Heyel, **Getting Results with Time Management** (AMA,1979),PP.1-2.

- Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself** (N.Y.:AMACOM, 1980), PP. 1-4.

(2) يوسف القرضاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص:10.

(3) **المرجع السابق نفسه**، ص: 12.

(4) **المرجع السابق نفسه**، ص: 13.

(5) Carl Heyel, **Op. Cit**., P.3.

(6) Alec Mackenzie, **The Time Trap**, P.1.

(7) Carl Heyel, **Op. Cit**., P.2

(8) Jack Ferner, **Successful Time Management** (N.Y: John Wiley and Sons, 1980), P. 12.

(9) Carl Heyel, **Op. Cit**., P.11

(10) Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, **OP. Cit**.,P.2

(11) **Ibid**, PP.5-6.

(12) Merrill E. Douglass & Donna N. Douglass, **OP. Cit**.,P.5

(13) غسان حتاحت، هل يكون الطب بالإكراه، **مجلة العربي** (الكويت: العدد 311، تشرين الأول - 1984)، ص: 45-46.

(14) زهير الكايد، **إدارة الوقت**، ورقة غير منشورة، ص:1.

(15) Jack Ferner, **OP.Cit**., P.12.

(16) **Ibid**, PP. 12-13.

(17) عبد الرحمن **بدوي**، **الزمان الوجودي** (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1945)، ص: 16.

(18) **المرجع السابق نفسه**، ص:37.

(19) **المرجع السابق نفسه**، ص: 37-38.

(20) J. Keith Louden, **Managing At The Top** (AMACOM,1977), PP.58-59 .

(21) انظر: محمد ضاهر وتر، **مرجع سبق ذكره**،ص:117-120.

(22) **المرجع السابق نفسه**، ص:202.

(23) **المرجع السابق نفسه**، ص: 230.

الفصل الثاني

الوقت: الرؤية والافتراضات

الرؤية تجاه الوقت:

- الوقت يطير	Time Flies
- الوقت ينساب	Time Flows
- الوقت يقطع	Time beats
- الوقت يزحف	Time Crawls
- الوقت يمر	Time Passes
- الوقت يتوقف تماما	Time stands still
- إنها مسألة وقت	It's just a matter of Time
- الوقت كفيل بإظهار الحقيقة	Time Will tell
- لا ضرورة للعجلة	There's no rush
- لدينا وقت كاف	We have plenty of Time
- لم أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم	I didn't let up for one minute all day today .
- اختلاس لحظة	Stealing a moment
- هزيمة الساعة	Beating the clock

تشير الصيغ و " الكليشهات" والتعبيرات المذكورة إلى الطبيعة المعقدة للوقت، وإلى اختلاف الرؤى والصور الذهنية تجاهه.

من أهم خصائص الوقت، كما سبق أن ذكرنا، أنه موزع على بني البشر بالتساوي. وبالتالي، فإن مشكلته الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه ولا في درجة توافره، بل في فعالية توظيفه. ويعتمد ذلك على رؤيتنا له، هذه الرؤية التي تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة كذلك عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

إن أكثر هذه الصور والتداعيات شيوعا لدى المديرين هي:

(1)	**الوقت كالسيد الآمر**	**Time as a master**
(2)	**الوقت كعدو**	**Time as an enemy**
(3)	**الوقت كلغز**	**Time as a mystery**
(4)	**الوقت كعبد مملوك**	**Time as a slave**
(5)	**الوقت كحكم**	**Time as a referee**
(6)	**الوقت كقوة محايدة**	**Time as a neutral force**

(1) الوقت كالسيد الآمر:

عندما ينظر المدير إلى الوقت كالسيد الآمر فإنه يسلم أمره إليه ويرضخ له كقوة خارجية. ويحكم تصرف المدير عادة لدى مواجهته بعض المشكلات إيمانا ببعض التعبيرات القدرية مثل، " **المسألة مسألة وقت**"، "**الوقت كفيل بإظهار الحقيقة**"، "**الوقت لا ينتظر أحدا**".

المدير الذي ينظر إلى الوقت على هذا النحو، تضعف رغبته في القيام بأي عمل، لأن القيام به إما "**متأخر جدا** Too Late" ، وإما "**مبكر جدا** Too Early"، **فهو يعتذر مثلا عن عدم المشاركة في اجتماع أو حضور حفل في الوقت الذي يعترف بفائدة ذلك. وترجع الأسباب الحقيقية لهذا إلى عدم رغبته في تغيير بعض عاداته السلوكية، كالنوم في وقت محدد أو مغادرة المكتب في موعد لم يعتد عليه.**

وتجد المدير من هذا النمط شديد الالتزام بعادات سلوكية جامدة، فهو يستيقظ صباحا في الموعد المعتاد بغض النظر عما يجب أن يفعله في ذلك اليوم. وهو ملتزم بجدول أعمال معد مسبقا دون أن يترتب على التحلل منه أية عواقب وخيمة.

ويعتمد على الساعة كمعيار وحيد لتحديد ما يجب فعله، حتى أنه ليرى أن ساعة واحدة مثلا هي ما ينبغي تخصيصه لأي اجتماع بغض النظر عن موضوعه. وأن خمس دقائق من الوقت هي أكثر من كافية لإجراء محادثة هاتفية، مهما كان موضوعها، ومهما كان مقدار الوفر من الوقت الذي تحققه هذه المحادثة.

(2) الوقت كعدو:

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كألد الخصام. فهو يتحين الفرصة لمنازلته وإيقاع الهزيمة النكراء به، بهدف توفير عدد من الدقائق أو الساعات كما لو كان ذلك تجميعا لرأس مال يمكن استثماره، بينما ينسى أو يتجاهل خصيصة أساسية للوقت هي، أن الوقت يمر ولا ينتظر أحدا، بل إن مغالبة الوقت تجعله يبتسم، وإذا ابتسم المهزوم فقد المنتصر لذة النصر كما يقول المثل الأوربي.

ومن الأنماط السلوكية للمدير الذي يعتنق وجهة النظر هذه، رغبته في إنجاز المهام قبل مواعيدها المحددة، فإن كان يقود سيارة مثلا فهو لا يمل من المحاولة لاكتشاف طريق أقصر توصله إلى العمل في وقت مختصر، رغم أنه يسلك طريقا توصله إلى عمله قبل الموعد المحدد له. وإن شارك في اجتماع فإنه يحرص على الذهاب إليه مبكرا وقبل التئامه رغم معرفته المسبقة بأنه سينتظر من غير عمل حتى يصل الآخرون. وإن تأخر أحد من المشاركين لبضع دقائق عن الموعد المحدد لبدء الاجتماع فإنه يعلن عدم رضاه وسخطه لهذا السلوك غير الحضاري!

ومثل هذا النمط من المديرين ليس على وئام مع الآخرين الذين يظهرون اتجاهات مختلفة عن اتجاهاته حيال الوقت. ويصوغون سلوكهم على هدي من تعبيرات ما برحوا يرددونها، كقولهم: "**لا ضرورة للعجلة**"، أو "**لدينا وقت كاف**".

ويميل هذا النمط من المديرين إلى الحكم على الآخرين على أساس كفايتهم في أداء المهام لا على أساس فعاليتهم فيها. فهم يقيمون المرؤوسين الذين يصلون بسرعة إلى النتائج على أنهم أفضل من غيرهم الذين يسعون فهم يقيمون المرؤوسين الذين يصلون بسرعة إلى النتائج على أنهم أفضل من غيرهم الذين يسعون إلى معرفة الأشياء الصحيحة ليعملوها بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى شعور

العاملين معهم بالتوتر والإحباط المستمر بدلا من الشعور بالرضا ونشوة الإنجاز. وهم كذلك يفضلون زميلا لهم يدير اجتماعاته بصرامة وانضباط وحرص على الوقت المحدد على زملاء لهم أكثر مرونة في الاجتماعات، بغض النظر عن النتائج التي يصل إليها هؤلاء أو أولئك.

(3) الوقت كلغز:

وإذا ما اعتقد المدير أن الوقت لغز أو سر غامض، فإنه يصبح شيئا خارجا عن اهتماماته اليومية. ويصل إلى اقتناع مفاده أن الطريقة المثلى للتعامل مع الوقت تكمن في اللف والدوران حوله، ويتمنى عدم مواجهته كي لا يعترض طريقه. وعلى ذلك، يركز المدير على العمل الذي يقوم به، ويرمق الآخرين الذين ينظرون إلى الوقت نظرة مغايرة بعين لا تخلو من الشك والريبة.

ومثل هذا النمط من المديرين تشرئب أنفسهم بالقلق، وتحيط بهم المخاوف من النتائج غير المتوقعة، وتكون حصيلة ذلك رفضهم الالتزام بأية مواعيد أو توقيتات محددة، ورغبتهم في التأجيل والتسويف، وإطلاق الحبل على غاربه للتأويلات والتفسيرات المتعددة لما ينجزون، والتركيز على المشكلات الآنية، بغض النظر عن أهميتها، وإهمال كل ما هو مستقبلي.

ولكن العبرة لمن يعتبر.

(4) الوقت كعبد مملوك:

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كعبد مملوك، وأن إرادته وحدها كفيلة بتوجيهه والسيطرة عليه. وبالتالي، تصبح الرقابة عليه محور اهتمامه. فهو يحدد مقدار الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة من المهام الموكولة.

وينتج عن رؤية المدير هذه للوقت عدد من الأنماط السلوكية، فهو يعتمد بشكل أساسي على التخطيط للوقت بهدف تطويعه لإرادته. ويقوم بتنفيذ الخطط الموضوعة بشكل تام مهما كانت الظروف. وينصب تفكير المدير دائما على المستقبل، فهو في الاجتماعات لا ينفك يشغل نفسه بما سيفعله بعد الاجتماع أكثر من انشغاله بمضمون النقاش أثناء الاجتماع. ثم إنه يعطي قيمة كبرى للنتائج

الملموسة، وتتردد على لسانه عبارات تنم عن سيطرته على الوقت، كقوله: "لم **أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم**" أو كقوله: "**لم يصدق أحد أنني استطعت الانتهاء من إعداد التقرير المطلوب خلال أسبوع واحد كما وعدت**".

ومثل هذا النمط من المديرين، كثيرا ما يصطحبون معهم أعمالا إلى منازلهم لإنجازها، وكثيرا ما يعملون أكثر من الساعات المحددة للدوام الرسمي. وهم يعزفون عن التفويض للمرؤوسين خشية فقدان الرقابة والسيطرة على الوقت.

ولعل سلوك مثل هؤلاء المديرين يلقي قبولا وثناء ورضا في كثير من المجتمعات، لأنه يقدم دليلا على المثابرة والحرص على توظيف الوقت بكفاءة. وبممارستهم هذه يظل ما يفعلونه أشبه بمحاولات رجل أعمى يحاول إمساك قطة سوداء في غرفة مظلمة .

(5) الوقت كحكم:

إن المدير الذي ينظر إلى الوقت كحكم، تنداح الساعات في كل مكان في غرفة مكتبه ومنزله. وتراه يتقلد في معصمه ساعة هي غاية في الدقة. لأن الوقت في نظره قاض وحكم في حياته وفي تعامله مع المواقف المختلفة.

الساعة في أذهان هؤلاء المديرين تقوم مقام الأب أو المعلم أو الرئيس ويكثر على لسان مثل هذا المدير عدد من التعبيرات، مثل: "**لقد اختلست وقتا للراحة، واختلست دقيقة من الوقت لقضاء عمل ما**". وهو في ذلك يظن أن مثل هذا الوقت المختلس هو النسيم الخفيف الذي يدفع الشراع ليوصله إلى بر الأمان.

(6) الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد:

ذكرنا في غير موضع، أن الوقت مورد هام متاح للجميع بالعدل والقسطاس، له من الخصوصية ما يميزه عن غيره من الموارد. فهو يسير بنفس السرعة والوتيرة بغض النظر عمن نكون وما نريد تحقيقه، ولا يستطيع أحد تغييره أو تحويله. وإن استخدام مصطلح "إدارة الوقت" **يعني استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.**

إن واحدا من الأسباب الكامنة لاختلاف الرؤى والصور الذهنية حول الوقت

يتمثل في أن الوقت من غير ثمن، والناس عادة لا يقدرون الأشياء التي لا يدفعون ثمنا لها أو يملكونها من غير جهد يذكر. وبالتالي، فإن المرء لو قدر له أن يدفع مقابلا للوقت لاستخدمه بطريقة مختلفة تماما.

وبالرغم من أن الناس متساوون في الوقت، ويمتلكون نفس المقدار منه كل يوم، فإن تلك المساواة تظل مساواة خادعة، فبعض الناس يستطيع أن يحصل من الأربع وعشرين ساعة في اليوم أكثر مما يحصل عليه بعضهم الآخر.

ويصبح المرء مديرا فعالا عندما يؤمن بأنه لن يستطيع أن يعمل كل شيء. وأن العمل وفقا للأولويات يصبح طبيعة ثابتة عنده. وأن فهم خصائص الوقت، بوصفه موردا من موارد الإدارة يتخلل أجزاء العملية الإدارية كلها، يعتبر خطوة مهمة على طريق الفعالية، وأن أبسط مبادئ إيقاف عملية هدر الوقت هو إدراك خصائصه ومزاياه.

افتراضات حول الوقت:

إن الوقت مفهوم شخصي وطريقة قضاء المرء لوقته تعرف بحياته وتصفها. كما أن الطريقة التي يتبعها الناس في معالجة نواحي حياتهم المختلفة والقيام بالأنشطة التي يعنون بها تعتمد إلى حد كبير على مجموعة من الافتراضات التي يعتنقونها بإدراك أو بعلم أو بغير إدراك منهم ولا علم، وتبقى متحكمة في سلوكهم. ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:

1- معظم الناس يعملون كثيرا بسبب طبيعة وظائفهم.

2- وظيفتك فريدة من نوعها، ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطتها.

3- لا يملك أي شخص وقتا كافيا.

4- إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم .

5- إن التأخير في اتخاذ القرارات سيمكن من تحسين نوعية القرارات المتخذة.

6- كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت.

7- إن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

8- ليس من المستطاع وضع أولويات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس، والناس جميعهم مهمون.

9- سيمنحك التفويض وقتا كبيرا، وسيحررك من الكثير من مسؤولياتك.

10- من الصعوبة الحصول على "ساعة هدوء Quiet hour" في مكتب صغير.

11- يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل وتوظفيها جيدا.

12- إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية.

13- إذا قمت بتنفيذ العمل شخصيا فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في ان يكون عملك ممتعا فقم به بنفسك.

14- معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال.

15- من غير الممكن العمل دائما وفقا للأولويات.

16- إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب.

17- يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية.

18- معظم الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على مضيعات الوقت الرئيسة لديهم.

19- إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كالآلة.

20- الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج.

21- إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيحول دون تحقيق كثير من الفرص غير المتوقعة.

22- إدارة الوقت لا تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية ديناميكية أكثر منها عملية ميكانيكية.

23- ليس من الضروري تدوين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

24-   إن معظم النتائج التي تحصل عليها هي نتاج بعض الأنشطة المهمة Critical Activities.

توضيح ... واقتراحات:

1- معظم الناس يعملون كثيرا بسبب طبيعة وظائفهم: خطأ

لا يمكن إلقاء غابر اللوم على طبيعة الوظيفة بل على طبيعة الشخص القائم بأعبائها. وإن العمل الكثير ينتج غالبا عن عدم التفويض وعدم القدرة على قول "لا"، وعدم تحديد الأولويات تحديدا واضحا، وقضاء وقت طويل في التفاصيل، ووجود عادات عمل سيئة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. إن الوظيفة نفسها لا تجعل الشخص القائم عليها يعمل بإرهاق ولكن الشخص نفسه هو الذي يسعى إلى إرهاق نفسه.

اقتراح : فكر بوظيفتك بأناة وتروى لتستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما العمل الذي تستطيع أن تفوضه للآخرين؟
- ما العمل الذي لا تستطيع أن تقوم به على الإطلاق؟
- هل تواجهك صعوبة في قول "لا" للناس؟
- هل تحتاج إلى عدد إضافي من الموظفين، أو إلى طرق جديدة في العمل؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ستضعك في الاتجاه الصحيح.

2- وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطتها: خطأ

من الممكن تحديد الزمن اللازم لقضاء كل نشاط من أنشطة الوظيفة مهما كانت طبيعتها بشرط توافر البيانات التي تمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وبالتالي تتيح قدرا أكبر من السيطرة على الوقت. مثال ذلك : كم (مكالمة) هاتفية يستقبل شاغل الوظيفة يوميا، وبأي وقت، وممن، وعن ماذا، وكم من المشكلات تحل في (المكالمة) الأولى، وكم (مكالمة) تستدعي (مكالمة) جوابية أو أكثر، وما هي

الموضوعات التي يتم الاتصال بشأنها؟ ... وهكذا .

اقتراح : تعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تشغلها. وخصص لكل واجب منها الوقت اللازم لأدائه، بما يتناسب ومقدار إسهامه في النتائج المتوقعة.

3- لا يملك أي شخص وقتا كافيا : خطأ

إن الوقت قضية معقدة، فلا يملك أحد الوقت الكافي، ولكن الجميع يملكون كل الوقت المتاح. إن المشكلة ليست في كمية الوقت الذي تملكه، ولكن في كيفية قضائه. مما يفرض إدارة الوقت بشكل أفضل، وإلا فإنك ستدع الآخرين يقررون كيفية قضاء وقتك .

إن إدارة الوقت تعني السيطرة عليه. وإن السر في السيطرة على الوقت هو التذكر أن هناك وقتا كافيا لتفعل كل ما هو مهم. وتصبح المشكلة ساعتئذ أن تعرف ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وهذا يتطلب بعض التحليل لتعرف من أنت، وإلى أية جهة تتجه، وكيف تخطط للوصول إلى ما تريد.

إن معظم الناس لا يستطيعون أن يقضوا وقتا طويلا في التفكير والتخطيط، ويفضلون العمل على ذلك، مما ينتج عنه عجزهم عن اكتشاف الإجابات الصحيحة لما تقدم.

اقتراح: تعرف على ما تحاول أن تحققه. حدد الأولويات والأهداف، بحيث تصرف وقتا أكبر على الأولوية العليا ووقتا أقل على الأولوية الدنيا. وإذا ما فعلت هذا فستفاجأ بكمية الوقت الكبيرة التي بحوزتك.

4- إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم: خطأ

إن الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا لديهم القدرة على اتخاذ قرارات أكثر صحة من غيرهم، وذلك لقربهم من مواقع التنفيذ المباشرة. ويمكن أن يقود

الافتراض بأن الأشخاص في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة إلى مشكلتين: **الأولى**، انشغال المستويات الإدارية العليا باتخاذ قرارات روتينية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشخص الذي أحال الموضوع إلى المستوى الإداري الأعلى تعوزه الثقة بالنفس. أو أنه يعتقد أن الأشخاص في هذا المستوى هم الذين يملكون حق اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات، وأنها ستكون بالضرورة أكثر حكمة وموضوعية.

أما المشكلة **الأخرى**، فهي الرغبة من جانب المستويات الإدارية العليا في تركيز السلطة وعدم تفويضها لأسباب عديدة منها، اعتقاد هذه المستويات أن مساعديهم ليست لديهم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

اقتراح : بالنسبة للمشكلة **الأولى**، عليك البدء ببناء ثقتك بنفسك. وذلك من خلال اتباع مبدأ التدرج من حيث مستوى الصعوبة في اتخاذ القرارات. وسيعزز نجاحك في اتخاذ بعض القرارات من ثقتك بنفسك، مما يدفعك إلى اتخاذ قرارات أصعب وهكذا. وبالنسبة للمشكلة **الأخرى**، فلا بد من التأكيد على أن مساعديك مدربون تدريبا جيدا. وإذا لم يكن الأمر كذلك فلا بد من إتاحة فرص التدريب لهم.

5- إن إرجاء اتخاذ القرارات سوف يمكن من تحسين نوعية هذه القرارات المتخذة: خطأ

إن إرجاء اتخاذ القرارات له أسباب، منها الرغبة في عدم الوقوع في الخطأ أو نقص الخبرة الناتجة عن عدم التمرس في العمل الإداري. وكائنا ما كان السبب، فإن إرجاء اتخاذ القرارات لن يفيد في تحسين نوعياتها، فالقرار يجب أن يتخذ لدى التوصل إلى اقتناع أن أية معلومات إضافية لن تضيف جديدا إلى المعلومات المتوافرة. على أنه قد يتطلب الأمر أحيانا إرجاء اتخاذ بعض القرارات لظروف يتطلبها الموقف الإداري نفسه، لكن أن تصبح عمليه الإرجاء عادة دائمة فهذا ما لا تقره الإدارة

الفعالة للوقت.

اقتراح : يتطلب كل قرار دراسة جوانبه المختلفة. والمطلوب هنا اختصار الوقت بعد الإلمام بمختلف هذه الجوانب. فالتردد والتسرع والبطء كلها صفات تدفع في اتجاه اللافعالية في الإدارة .

6- كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت: خطأ

لا أحد يستطيع أن يوفر الوقت. وكل ما يستطيع أن يفعله المرء هو قضاء الوقت، لأن العمل يتمدد بطبيعته لكي يملأ الوقت المخصص لإتمامه، كما يقول "**باركنسون** **Parkinson**" . وعندما يقول أحدهم إنه يستطيع توفير الوقت فإنه يعني أنه سيقضى وقتا أقل عند القيام بعمل ما. وغالبا ما يقضي البعض وقتا أقل في القيام ببعض الأنشطة في حين أنهم يصرفون وقتا أكثر في القيام بأنشطة أخرى.

اقتراح : لا تركز على توفير الوقت، بل ركز على كيفية قضائه. فالإدارة الفعالة للوقت تعني قضاءه بصورة أفضل.

7- إن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة : خطأ

تعني إدارة الوقت الجيدة قضاء الكمية المناسبة منه على كل نشاط. إذ من المحتمل تخفيض الوقت الذي يصرف في الاجتماعات أو قراءة التقارير أو تحرير المراسلات، وغير ذلك من الأنشطة المشابهة. كما أنه من المحتمل زيادة الوقت المخصص للتخطيط والتطوير وأنشطة مهمة أخرى. يكمن الحل هنا في تقليل الوقت المخصص لا زيادته، وتذكر أنك الآن تنفق كل ما هو متوافر لديك من الوقت.

اقتراح : أنظر إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها . وحاول أن تتعرف على أهميتها النسبية بالنسبة للهدف. ومن ثم تقرر أيا من الأنشطة يحتاج إلى وقت أطول أو أقصر، وهل هناك أنشطة لا تقوم بها وترى

أنه من الضروري القيام بها، إذ أنه من الحكمة أن تنسجم الأنشطة مع الأهداف.

8- ليس من المستطاع وضع أولويات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس، والناس جميعهم مهمون: خطأ

من الممكن أن يكون جميع الناس مهمين فعلا، ولكن ما ليس صحيحا أن تكون جميع الأنشطة التي يبغون إنجازها بنفس درجة الأهمية. وحتى في وظيفتك أو منظمتك، أليس هناك أشخاص لهم تأثير اكثر من غيرهم. وبالتالي، فهل تعامل جميع الناس على أنهم مهمون؟

إننا لسنا مع الذين يقللون من شأن الناس. وإن الذين يؤمنون بذلك يختفون وراء افتراضهم هذا لتخوفهم من اتخاذ القرارات الصعبة . إنه لا بد من إدراك أن جميع الناس مهمون من حيث أنهم بشر، ولكن أنشطتهم ومطالبهم ومشكلاتهم ليست جميعها على نفس الدرجة من الأهمية.

اقتراح : عليك أن تميز بين الشخص والموضوع، أو الشخص والقضية. كن صبورا ولكن صبرا مسكونا ببرد اليقين. كن مؤديا ولكن لبقا، دبلوماسيا ولكن حازما. أدر وقتك بحيث تحقق الأهداف، وهذا ربما يفرض اتخاذ قرارات قاسية أحيانا بالنسبة لكيفية التعامل مع أشخاص معينين.

9- سيمنحك التفويض وقتا كبيرا، وسيحررك من الكثير من مسؤولياتك: خطأ

سيوفر لك التفويض الوقت على المدى الطويل، ولكنه لن يعفيك من أية مسؤولية، لأن السلطة هي التي تفوض وليست المسؤولية. لا بد من تفويض السلطة للمساعدين لإنجاز المهام، وقد يأخذ هذا وقتا أكبر في المدى القصير مما لو قمت بإنجاز المهام بنفسك، ولكن الأمر يختلف على المدى الطويل. إن عدم التفويض أمر ضار بالمنظمة، لأنك لن تضر مساعديك بحرمانهم من التدريب فحسب، بل

ستخلص إلى قائمة طويلة من الأعمال والأنشطة التفصيلية على حساب الأعـمال والأنشـطة المهمة.

إن من بين أسباب عدم التفويض، كما سـيأتي الحـديث عنهـا في فصـل لاحـق، عـدم وجـود المسـاعدين المـدربين، وضـعف الثقـة بهـم، والخـوف مـن وقـوعهم في الأخطـاء، أو الخـوف مـن منافستهم لك. ومهما كانت الأسباب فإن عدم التفـويض سـيلحق الضرـر بالمنظمـة، عـلى نحـو مـا أسلفنا.

اقتراح : ألق نظرة على جميع الأنشطة التي تقوم بها. احذف تلك الأنشطة التـي لا تشـعر أنك مرغم على القيام بها. ومـن ثـم قـرر أيـا مـن الأنشـطة يجـب أن تقـوم بـه بنفسك، وأيا منها ينبغي أن تفوضه. وهذا يفرض أن تقضي بعضا مـن الوقـت في تدريب موظفيك. ومن ثم تقوم بتفويض السلطة بطريقة تدريجية منظمة .

10- مـــن الصعوبـــة الحصول على " ساعة هدوء Quiet hour" في مكتب صغير : خطأ

بإمكان أي شخص أن يوجد "ساعة هدوء"، يركز فيها على كيفية تحقيق الأهداف الرئيسة. وإن كثيرا من الناس لا يستفيدون من هـذا الأسـلوب، لأنهـم ببسـاطة لا يؤمنـون بنجاعتـه. إنهـم يؤمنـون بـأن مـوظفيهم يجـب أن يتمكنـوا مـن مقـابلتهم باسـتمرار . وأنهـــم (أي المـوظفين) سيكرهون هذه الساعة. وإذا ما تتبعت النتائج التي تحصل عليهـا مـن تخصـيص "سـاعة هـدوء"، فسوف تجد أن تنفيذ المهام سوف يحتاج إلى وقت أقصر، مقارنة بما تحتاج إليه مـن الوقـت عنـد وجود مقاطعات Interruptions ، ومن شأن ذلك أن يتعاظم التجديـد والإبـداع. وأن المـوظفين لـن يكرهوا مثل هذه الفترة المخصصة لك إذا ما ساعدتهم على إيجاد "ساعة هدوء" لهم.

اقتراح : إذا كانت الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى ساعة هدوء بين الفينة والأخرى فحـاول إيجادها بعد إقناع موظفيك بضرورتها. وساعدهم

كذلك في إيجاد مثلها لهم عند الحاجة.

11- يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل وتوظيفها توظيفا جيدا : خطأ

إن هذا الافتراض يبدأ مع الإنسان مبكرا، وإن كثيرا من الناس لا يعرفون طريقة غيرها لتنفيذ مهامهم . إنهم لا يأخذون بعين الاعتبار احتمال وجود طرق أخرى لاختصار الواجبات، كإلغاء بعض الخطوات، وتجميع بعض جزئيات العمل. إن من يؤمن بالعمل الشاق هو غالبا من يعمل لساعات طويلة إضافية، ويأخذ الواجبات معه إلى المنزل، مما يؤدي إلى الإرهاق والتوتر وعدم الوصول إلى أفضل النتائج. إن العمل بذكاء أفضل من الإكثار من العمل المجهد.

اقتراح : لا تعمل أكثر، بل اعمل بذكاء أكثر. حاول أن تجد الطرق لاختصار الواجبات. اجعل وظيفتك أسهل، وذلك بتحليل خطوات العمل وتدفقه بين الفينة والأخرى.

12- إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية: خطأ

إن الكفاءة في العمل لا تقود بالضرورة إلى الفعالية. إن الصفتين مختلفتان. فالكفاءة تركز على التكلفة، في حين تركز الفعالية على الهدف المنشود، على نحو ما سيأتي الحديث عنه في غير موضع.

يعتقد الكثيرون أنهم إن كانوا أكثر كفاءة فإنهم سيكونون أكثر فعالية. وعلى ذلك يقومون بعمل أشياء لا ضرورة لها، أو أنها تسهم إسهاما قليلا في تحقيق الأهداف. إن عمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة أهم من عمل الأشياء على نحو صحيح، كما يقول "**دركر Drucker**".

اقتراح : ركز أولا على الفعالية مرورا بالكفاءة. وافعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.

13- إذا قمت بتنفيذ العمل شخصيا فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في

أن يكون عملك ممتعا فقم به بنفسك : خطأ

قد يصح هذا الافتراض في المدى القصير ولكنه على العكس من ذلك في المدى الطويل. وكلما اعتقدت بصحة الافتراض المذكور كان ميلك إلى التفويض ضعيفا, وبالتالي، كان اهتمامك بتدريب العاملين وتطويرهم قليلا وتعاظمت حاجتك إلى الوقت لتنفيذ المهام.

اقتراح : اعلم أن قدرتك على تحقيق النتائج رهينة بأداء مساعديك. إن مواهبك ووقتك محدودان، وسوف تزداد محدوديتهما إذا ما فشلت في تطوير مساعديك. واعلم كذلك أن ترقيتك ومكافأتك لا تعتمدان على أدائك وحدك بل على أداء من يعملون معك.

14- معظم الأنشطة اليومية لا يحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال : خطأ

اقتراح : احتفظ بسجل يومي للوقت. واعتمد على البيانات الواقعية في تخطيط الأعمال وجدولتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ترك بعض الوقت للقيام بما هو غير متوقع من الأنشطة.

15- من غير الممكن العمل دائما وفقا للأولويات : خطأ

إن العمل وفقا للأولويات أساسي وضروري، وبغيره لن تستطيع السيطرة على وقتك. إن إدارة الوقت تعني قضاءه على أفضل طريقة ممكنة، ولا تتساوى كل الأشياء في أهميتها. ويعني الفشل في وضع الأولويات قضاء جزء من الوقت في إنجاز أنشطة أقل أهمية على حساب أنشطة مهمة.

وإذا ما قررت التحول عن الجدول الذي وضعته لنفسك، اسأل نفسك السؤال التالي: هل يعتبر ما أنا بصدد عمله أهم أم أقل أهمية من الذي خططت له؟ فإذا كان أكثر أهمية فافعله، وستكون حينذاك في الطريق الصحيح، أما إذا كان أقل أهمية (وهذا غالبا) فتحاشاه أو أجله، أو فوضه.

اقتراح : حدد الأولويات واجعل من ذلك عادة من عادات العمل. ولا بد أن تسأل نفسك دائما، كيف يمكن الوصول إلى التوظيف الأمثل للوقت، وما هي أكثر الأمور أهمية. على أن تتذكر أن الأهمية ترتبط دائما بالأهداف التي تعتزم تحقيقها.

16- إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب : خطأ

إن الفشل في التعرف على المشكلة هو من أعظم المعوقات في طريق حلها، لأن ذلك يؤدي إلى التعامل مع أعراضها.

اقتــراح : اجمع المعلومات اللازمة التي تساعدك في التعرف على طبيعة المشكلة وأبعادها. فالمقاطعات مثلا بحد ذاتها قد لا تكون مشكلة، ولذا لا بد من معرفة أنواعها التي تحدث بشكل دائم ، ومع من، ولأي غرض.

17- يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية : خطأ

إن الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت، لا سيما وأن الأنشطة المهمة التي يتم الاستغناء عنها في أغلب الأحيان (مثل التخطيط وتطوير العاملين) لصالح أنشطة أقل أهمية منها إنما تخلق كثيرا من المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت في تلمس طرق حلها.

إن الأنشطة المهمة يجب إنجازها بالطبع. وهنا لا بد من التمييز بين ما هو عاجل وما هو مهم، فالأنشطة العاجلة تميل إلى أن تأخذ طابع النتائج قصيرة المدى، في حين تميل الأنشطة المهمة إلى أن تأخذ طابع النتائج بعيدة المدى.

اقتراح : راجع جميع الأنشطة التي تقوم بها لمعرفة مدى أهميتها في تحقيق الأهداف. وقم باختصار الأنشطة قليلة الأهمية، واعمل على توفير وقت كافٍ لممارسة الأنشطة المهمة.

18- معظم الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على

مضيعات الوقت الرئيسة لديهم: خطأ

إذا ما حاولت أن تتعرف على الأنشطة التي قمت بها خلال أسبوع منصرم فلن تستطيع، لأنك إنما قمت بها بحكم العادة . والعادة فعل تلقائي آلي.

اقتراح : احتفظ بسجل للوقت. ودون فيه كيفية توظيفك لوقتك لمدة أسبوع أو أسبوعين. تعرف على عاداتك وأنماطك السلوكية. ثم غير أو عدل من عاداتك وأنماطك السلوكية لتتخلص من مضيعات الوقت .

19- إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كالآلة: خطأ

إنك سوف تمتلك الحرية المنشودة حينما تقوم بتنفيذ الأنشطة المهمة في وظيفتك. ويقول علماء النفس أن قليلا من الأشخاص الناجحين يستشعرون نجاحهم، وهؤلاء وحدهم يحسون بمتعة تحقيق الإنجازات لأنهم يعرفون أهدافهم. وغيرهم ليسوا كذلك، لأنهم ينتقلون من نشاط إلى آخر بدون غرض معين.

إن إدارة الوقت تعني أن تمتلك الوقت بدلا من أن يمتلكك. وهذا يتطلب التخطيط الذي يتطلب بدوره وجود أهداف. ومن هنا فإن الإدارة الفعالة للوقت لا تعني أن يعمل الإنسان كالآلة، بل أن يعمل حرا، وأن يكون عمله هادفا.

اقتراح : حدد أهدافك بوضوح، ما الذي تنوي تحقيقه في حياتك، ما هي أهدافك في البيت وفي العمل، وفي ...، ثم وائم بين أنشطتك وكيفية قضائك لوقتك. إن الوقت هو الحياة، من أضاعه فقد أضاع الحياة؛ لذا، لا بد من المحافظة عليه إذا كان للمرء أن يعيش حياته. ورحم اللـه أمير الشعراء الذي قال:

دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني

20- الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج: خطأ

إن العمل الجاد والانشغال الدائم لا يعنيان دائما تحقيق أفضل النتائج لقد غرست هذه الفكرة في الناس منذ نعومة أظافرهم من قبل الآباء والمدرسين الذين ما

فتئوا يحثونهم على الانشغال المستمر. ثم يأتي المشرفون في العمل فيؤكدون على ذلك ، ويبحثون كذلك دواما عن مختلف الوسائل لإبقائهم منشغلين. إن قليلا من الناس لا يقعون في هذا الشرك، والقليل منهم يلقون تشجيعا على قضاء بعض الوقت في التفكير فيما يعملون.

ويبدو أن كثيرا من الناس يظنون أن الجهد الجسماني مقدم على الجهد العقلي، مما ينتج عنه أن يبدأ الناس بالعمل بدلا من التفكير أولا، فيتم قضاء الكثير من الوقت في إنجازات قليلة القيمة لا تسهم في تحقيق الأهداف ذات الأولوية العالية، الأمر الذي يؤدي إلى قتل الوقت بدون عائد أو بعائد قليل.

اقتراح : اقض بعضا من الوقت كل يوم في التفكير بأنشطتك، لتعرف كم يسهم كل نشاط في تحقيق الأهداف. ثم حدد ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها والتي لا ينبغي القيام بها حاليا. إن التفكير قبل البدء بالعمل يقود عادة إلى نتائج أفضل.

21- إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيحول دون تحقيق كثير من الفرص غير المتوقعة: خطأ

إنك سوف تضيع الفرص لأنك لا تدير وقتك بالشكل الملائم، وبالتالي لا تجد الوقت لمتابعتها. إن إدارة الوقت تعني الاهتمام بأكثر الأمور أهمية. إن أولئك الذين يتحكمون في أوقاتهم هم أكثر الناس استعدادا للإفادة من الفرص غير المتوقعة.

اقتراح: أنظر إلى أهدافك وإلى طريقة توظيفك لوقتك، لتعرف ما مدى ملائمة الأنشطة التي تقوم بها للأهداف التي رسمتها لنفسك. سيطر على وقتك أو على جزء منه، وستجد العديد من الطرق للإفادة من الفرص التي أضعتها بسبب إدارتك غير الجيدة للوقت.

22- إدارة الوقت لا تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية ديناميكية أكثر منها

عملية ميكانيكية: خطأ

إن الأشخاص الذين يتحكمون بالوقت بشكل جيد هم الذين يملكون الوقت الكافي لممارسة الأعمال الحرة من غير أن يشعروا بالذنب. والسبب في ذلك هو أنهم يحصلون على نفس النتائج بوقت أقل. وبالتالي، يملكون وقتا أطول ليعملوا ما يرغبون فيه.

اقتراح : خطط لبعض المتعة في حياتك. افعل الأشياء التي تحبها. ابدأ ببرنامج **"التلقائية المخططة Planned Spontaneity ".** خصص بعض الوقت لنفسك، من ذلك مثلا أن تعطل في يوم من الأيام من غير أن تخطط ما الذي ستفعله في ذلك اليوم. افعل ما ترغب فيه.

23- ليس من الضروري تدوين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها: خطأ

إن وضع الأهداف كتابة مهم لعدة أسباب، لتتمكن، أولا، من توضيح هذه الأهداف وتحديدها. ولتتأكد، ثانيا، من عدم نسيانك لها. ولتزيد من التزامك بتحقيقها، أخيرا، وهذا هو الأهم.

اقتراح : دون أهدافك. وتذكر بأن هذه الأهداف يجب أن تكون **قابلة للقياس Measurable ، ومحددة Specific ، وواقعية Realistic ، ويمكن الوصول إليها A Hannibal، ومُجدْولة Time – Scheduled .**

24- إن معظم النتائج التي تحصل عليها هي نتاج بعض الأنشطة المهمة :   خطأ

قد يخفق بعض العاملين في توظيف الوقت المتاح بشكل كفؤ في أدائهم اليومي بسبب افتقارهم إلى فكرة واضحة عن الواجبات والمهام المنوطة بهم، إضافة إلى إخفاقهم في تحديد أولويات الإنجاز حسب أهمية المهام والواجبات. ومن هذا المنطلق فإنهم يبذلون الكثير من وقتهم في أداء مهام قليلة الأهمية أو في تنفيذ نشاط روتيني، وبذلك يقتربون من "**قاعدة باريتو Pareto Principle**" في إدارة الوقت، على نحو ما سيأتي الحديث عنه في فصل لاحق من هذا الكتاب.

اقتراح : يجب أن تدرك أن بعض الأنشطة ذات قيمة أكثر من غيرها بالنسبة لتحقيق أهدافك، ولذا لا بد من التركيز عليها أكثر من غيرها.

الخلاصة

إذا كان الوقت موزعا على بني البشر بالتساوي، فإن المشكلة الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه بل في فعالية توظيفه.

وتتأثر درجة الفعالية في توظيف الوقت برؤية المدير له. كما أن الطريقة التي ينتهجها المدير في القيام بواجباته وتوزيع قوته تعتمد، إلى حد كبير، على مجموعة من الافتراضات التي يعتنقها بإدراك أو بعلم أو بغير إدراك منه ولا علم .

الهوامش

اعتمد المؤلف بشكل أساسي في هذا الفصل من الكتاب على المرجعين التاليين:

(1) Alexander, Hamilton Institute, Inx., **Getting Control of Your Time**, 1978, PP. 1-11 .

(2) Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass. **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself** (AMACOM , 1980) , PP.12-25.

الفصل الثالث

تسجيل الوقت وتحليله

تسجيل الوقت **Recording Time :**

أهداف تسجيل الوقت وأهميته:

بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن التخطيط هو المهمة الأولى له فإنه ((**دركر** **Drucker**)) يرى أن الخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات. وبالتالي، فإن مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته [1].

إن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لا تحتاج إلى عناء لإثباتها، فكثيرا ما نسمعه يردد القول المعروف **"ليس لدي الوقت الكافي"**، مع كل مرة يطلب منه مثلا المشاركة في برنامج يستهدف تنمية قدراته في موضوع معين، أو عند محاولة تحقيق رغبته في الحصول على إجازة لبضعة أيام يقضيها مع أفراد أسرته. فما سبب ذلك؟ هل لأنه يقوم بأنشطة كثيرة تجعل من مكتبه أحيانا أشبه بمحطة مركزية للمواصلات "في ساعة الذروة"، أم أن العمل نفسه يتطلب منه أن يبقى يقظا مفتوح العينين، فهناك طلبات كثيرة لا بد أن تجد طريقها إلى التنفيذ، أم أنه ليس هناك أحد من العاملين معه يتمتع بنفس قدراته وخبراته، وبالتالي فإنه "في الليلة الظلماء يفتقد البدر"!

إن هذا وكثيرا غيره يجعل المدير دائما في حالة من الصراع المرير مع الوقت وتحت ضغطه وشواظ لهيبه. فتراه وقد رجع إلى منزله خائر القوى لا يلوي على شيء، ولا يدري أين ذهب يومه، ولا ينفك عن الحديث مع نفسه متضجرا ومتسائلا: ولكنني أمتلك نفس مقدار ساعات العمل التي يمتلكها غيري الذي لا يبدو عليه

ضغط، أفلأنه لا يهتم كما أهتم، أم لأن عمله يختلف عن عملي، وبالتالي يحتاج إلى ساعات عمل أقل، أم أنه وجد علاجا شافيا لما أشكو منه؟ وإذا كان هناك علاج فما هو، وأنى لي به؟

لكي يكون العلاج حاسما فلا بد أن يعترف المدير بأنه مخطئ في اعتقاده في أن المشكلة مشكلة وقت، وأنه لو أتيح له وقت أكبر لأمكن حل كل المشكلات. فالمشكلة الحقيقية ليست عدم توافر الوقت، وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت، حتى بات التقييم الموضوعي لعمل المدير يقوم على الركائز الأساسية التالية:

- هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح؟
- هل يعرف ما هو المطلوب منه؟
- هل يستطيع تحديد أولوياته؟
- هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب أن يتم فيها العمل، ويستطيع أن يتنبأ، بقدر كبير من الدقة، بمقدار الوقت الذي يستغرقه كل عمل، ويقوم بوضع خططه بناء على هذا الأساس؟

وبدون الخوض في تفصيلات غير مجدية، فإن علاج ما يشكو منه هذا المدير وغيره من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت. والتسجيل ليس بدعة ولا هو اختراع معقد، بل هو أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية. فالذين لا يستطيعون تذكر الماضي محكوم عليهم بتكراره. إن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته **بهدف** التصويب. إنه يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته. وإذا كان المدير لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقائق ومعلومات عن ذلك المورد، فإن هذا يصدق تماما على مورد الوقت.

إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تقوم على **ركنين أساسيين**: يتمثل **الركن الأول** في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم. فلو طلبت من أحدهم أن يصف وظيفته وأن يحدد الوقت الذي ينفقه لتنفيذ واجباتها وتحمل مسؤولياتها، وقارنت ما وصفه وحدده بما يتم فعلا على أرض الواقع لاتضح وجود بون شاسع بين القول والفعل.

إن عاداتنا السلوكية تستنفد الكثير من وقتنا، وغالبا ما تمارس هذه العادات بشكل غير واعٍ، ومع ذلك فنحن دائما نجأر بشكوى ضيق الوقت.

لقد أوضحت الكثير من الدراسات عدم الاهتمام بالوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة، بسبب الاعتقاد بخروج ذلك عن الإرادة والسيطرة. صحيح أن بعض الأنشطة التي يمارسها المديرون لا يملكون لها خيارا، ولكن يبقى كثير منها قابلا للسيطرة والرقابة. ولا شك أن الخطوة الأولى للسيطرة على الوقت تكمن في التعرف على طرق انقضائه، وأن تقبل حقيقة أساسية مفادها أن المديرين من أهم أسباب مشكلات الوقت، وبالتالي فإن الحلول يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم[2].

إن المعلومات الدقيقة عن كيفية انقضاء وقت العمل تقود إلى تعريف دقيق لمشكلات الوقت. وهذا يقود إلى حل علمي لها، كما قد يقود إلى نتيجة مفادها أن هذه المشكلات ليست جميعها بنفس مستوى الحدة المتوقعة.

ويتمثل **الركن الآخر** في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة بأي معيار. ولكن كثيرا من المديرين لا يعون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم.

وبالتالي، فإننا نقول لأولئك الذين يودون أن يديروا أوقاتهم بفعالية أن تكلفة أوقاتهم عالية وعالية جدا.

إن حساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمنظمة لا بد أن يتضمن، بالإضافة إلى راتب أو أجر الوظيفة، أية تكاليف أخرى تتحملها المنظمة لقاء أشغالها. حتى إذا ما عرفت مقدار تكلفة وقتك، عليك حساب التكلفة الإجمالية لأي اجتماع لتقرر ما إذا كان ينبغي عقده. كما أنك يمكن أن تستخدم القيم المالية للوقت لتقييم بدائل ضروب التوظيف الأخرى لوقتك. إن وقوفك للحظة واحدة أمام قيمة وقتك تجعلك تعرف ببساطة قيمة الدقائق والساعات التي تضيعها هنا وهناك، وهي قيمة عالية. بل هي أعلى مما تظن، فضلا عن أنها تثير الكثير من الدهشة.

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، وكذا الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة. ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي

تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها. وتلك التي تستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتا معينا ولكن من الممكن الاستغناء عنها، ليصل المدير من هذا كله إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة ، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

كما ذكرنا في غير مرة، أن العلة الرئيسة في تسجيل الوقت تكمن في التعرف على كيفية انقضائه في الواقع. ولن يتم ذلك بدقة إذا ما تم الاعتماد على الذاكرة فحسب، وهذا لأننا كما يبدو، نتذكر الأحداث السعيدة وننسى الأحداث المؤلمة، وهذا ينطبق على وظائفنا التي نشغلها. وبالتالي، قد يكون من الصعب أن يتذكر المرء أنه قضى وقتا طويلا في أعمال مهمة ووقتا أقل في أعمال غير مهمة، فالذاكرة تميل عادة إلى ترشيد قراراتنا على حسب ما هو مثالي في عقولنا.

إن كثيرا من المديرين الذين قاموا بتسجيل أوقات عملهم دهشوا لما رأوا. وبالرغم من أن الأيام الأولى للتسجيل ليست مريحة على أية حال، فإن الطبع بالتطبع، وأن البدء في التسجيل يمكن أن يصبح طبيعة ثابتة لدى المدير. قد يسخر بعض زملاء العمل من هذه المهمة الجديدة للمدير، ولكنهم سيحترمون ما يفعل في محاولة منه للسيطرة على وقته.

وكائنا ما كان الأمر، فإن التسجيل يتطلب الصبر كي نرتفع به إلى مستوى العادة. كما يتطلب أمانة في تحليل النتائج، واستعدادا حقيقيا لاستخدام طرق مختلفة عن الطرق التي ألفها المدير في العمل.

وإذا ما اعتقد المدير بأهمية التسجيل، فإنه سوف يجد نفسه أمام عدد من الأسئلة منها، ما هو النموذج الذي يمكن استخدامه بحيث يفي بهدف عرض المعلومات والحقائق عن يوم العمل، وما هو الهدف من التسجيل، وما هي مدة التسجيل المناسبة، ومن الذي يقوم بالتسجيل؟

إن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للأخرى، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت،

وما يخضع منها لسيطرة المـدير، وأي شـخص آخـر. ويسـتهدف التسـجيل كـذلك تخطـيط وقت المدير وإعادة توزيعه عـلى الأنشـطة حسـب أهميتهـا وحسـب درجـة إسـهامها في تحقيـق الأهداف.

وعن المدة التي يستمر المدير خلالها في تسجيل وقته، يمكن القـول إنـه بـالرغم مـن عـدم وجود إجابة معيارية، فإن التسجيل لا بد أن يستمر إلى أن يصل المدير إلى اعتقاد مفاده أن الفـترة التي جرى التسجيل خلالها تعتبر فترة زمنية ممثلة لوقت المدير. وبالتالي فقد تغطـي هـذه الفـترة أسبوعا أو أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، وربما أكثر.

ويكون تسجيل الوقت لمرتين أو ثلاث مرات في السنة، كي يعطي التسـجيل صـورة حقيقيـة عن كيفية قضاء المدير لوقته. كذلك لا بد من التسـجيل عنـد حـدوث تغـيرات مهمـة في الوظيفـة التي يشغلها المـدير، أو عنـد وجـود ظـروف جديـدة فرضـت تغيـيرات معينـة في عـادات العمـل. وبشكل عام، فإن السجل اليومي يعتبر من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته، الأمر الذي يقتضي اللجوء إلى هذا الأسلوب عند الرغبة في الحصـول عـلى معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة.

ويمكن أن يتم تسجيل الوقت من قبل المدير نفسه، كما يمكن أن يقوم به شـخص آخـر في المنظمة. ومن مزايا قيام المدير بالتسجيل بنفسه، دقة البيانات المتجمعة، بسبب معرفة المدير لمـا يفعل، بما في ذلك المناقشات السرية التي يجريها والأنشطة الخاصة التي يقـوم بهـا. ولكـن يؤخـذ على قيام المدير بتسجيل وقته أن ضغط العمـل قـد ينسـيه بعـض الأنشـطة، بالإضـافة إلى الجهـد والوقت اللذين يستدعيهما التسجيل، مما يجعل من قيام شخص آخر بالتسجيل أمرا مفضـلا عـلى الأقل من هذه الزاوية. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة معرفة من يقوم بالتسجيل لمـا قـام به المدير فعلا، بالإضافة إلى صـعوبة ملاحظـة بعـض الأنشـطة الخاصـة التـي يضـطلع بهـا المـدير والمناقشات التي يجريها في اجتماعات سرية أو مغلقة.

سجلات الوقت **Time Record Log :**

تتعدد سجلات الوقت وفقا للهدف ونوع النشاط المزمع السـيطرة عليـه، ونـورد فـيما يـلي بعضا من هذه السجلات:

السجل اليومي للوقت:

الوقت في غاية الأهمية لك كفرد وللمنظمة التي تعمل فيها. ولذا فإن إعداد سـجل يـومي للوقت يمكن أن يساعدك في التعرف على كيفية توظيفك لوقتك. وبالرغم من أهمية هـذا السـجل فإن كثيرا من الناس لا يستخدمونه لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج إلى وقت وهم لا يمتلكـون مثـل هـذا الوقـت. بالإضـافة إلى أنهـم لا يقـرون بفائدتـه، لاعتقـادهم أنهـم يعرفـون أيـن تـذهب أوقاتهم.وبالتالي، فإن استخدام مثل هذا السجل يضيف عبئا جديدا دونما فائدة مناسبة.

يشير الواقع العملي إلى خطأ مثل هذا الاعتقاد، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغنـي عنـه. كما أن من استخدم مثل هذا السجل استطعم فوائده، وباتت جهوده أكثر نفعـا، واكتشـف أشـياء أصابته بالدهشة.

وبالرغم من أن المعلومـات التـي يعتـزم المـدير الحصـول عليهـا تظـل الموجـه الأسـاسي في تصميم نموذج سجل الوقت[3] ، فإن الصيغ التالية تمثل نماذج إرشادية لسجل الوقت: [4]

السجل اليومي للوقت

الاسم: ــــ   اليوم : ــــ   التاريخ: ــــ

الوقت	النشاط	الأهمية	ما يحدث من مقاطعات		
			هاتف	آخرون	طبيعة المقاطعة
8.00		54321			
8.30		54321			
9.00		54321			
9.30		54321			
10.00		54321			
10.30		54321			

الوقت	النشاط	الأهمية	ما يحدث من مقاطعات		
			هاتف	آخرون	طبيعة المقاطعة
11.00		54321			
11.30		54321			
12.00		54321			
12.30		54321			
13.00		54321			
13.30		54321			
14.00		54321			

يتطلب استخدام هذا النموذج تسجيل كل نشاط يقوم به المدير، ومتى يقوم به، وما هـو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط. وليبدأ المدير في تسجيل وقتـه منـذ صـباح غـده. وليحـتفظ بالسجل في مكان ما على مكتبه، ثم ليقم بتسـجيل وقتـه. وعـلى المـدير أن يسـجل الأنشـطة كـما يفعلها في الحال، ولا ينتظر حتى نهاية اليـوم مخافـة النسـيان. لـيكن مفصـلا، وليسـتخدم الرمـوز والاختصارات إن أمكن، مع تبيان المقصود منها. وليبين أهميـة النشـاط بوضـع دائـرة حـول الـرقم الذي يمثل ذلك. وتقاس الأهمية عادة بمدى إسهام النشاط في تحقيق الأهداف. ولا شك أن عمـود ((الأهمية)) يزود المدير بصورة كاملة عن مدى فعاليته في توظيـف وقتـه. وفي عمـود المقاطعـات ليسجل المـدير ما يـحدث له فيها، وليوضح مصدر هذه المقاطعات وطبيعتها والمتسبب فيها.

سجل الوقت

الوقت		(1) المكان (أين)		(2) كيفية قضاء الوقت (مع من)		(3) الجهة المبادرة في الاتصال(من الذي بدأ)		(4) نوع النشاط (ماذا)	ملاحظات
البدء	الانتهاء	داخل المكتب	خارج المكتب	منفردا	مع آخرين	المدير	الآخرون		

من هذا النموذج يلاحظ ما يلي:

عمود (1) - أين: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في مكتبه وتلك التي قضاها خارجه.

عمود (2) - مع من: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير منفردا وتلك التي قضاها مع آخرين.

عمود (3) - من الذي بدأ: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها الآخرون.

عمود (4) - ماذا: يوضح كمية الوقت التي قضاها في القيام بكل نشاط.

(2) سجل ملخص (أو مجمع) للوقت **Time Record Summary:**

عندما ينتهي المدير من تسجيل الوقت اليومي، يقوم بتلخيص السجل وذلك على النحو التالي:

سجل ملخص للوقت

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	ملاحظات
	د	س		

ولتحليل نتائج سجل ملخص الوقت، يمكن طرح الأسئلة التالية[5]:

- ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من الواجب عليك أن تقوم بها؟
- ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من المفروض أن لا تقوم بها؟
- ما هي العادات السلوكية التي ظهرت لك من سجل الوقت؟
- هل قضيت الساعة الأولى من وقتك اليومي بصورة فعالة؟
- ما هو الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
- ما هو الوقت الأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
- ما هي المقاطعة التي حصلت معك اليوم وتعتبر من أكثر مضيعات وقت عملك؟
- ما هي أسباب المقاطعات؟
- كيف يمكن السيطرة على المقاطعات، وما هي طرق تخفيضها أو القضاء عليها؟
- ما هي أكبر ثلاث مضيعات لوقت عملك اليومي؟
- كيف يمكن القضاء على هذه المضيعات الكبيرة الثلاث؟
- ما هي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة عالية؟
- ما هي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة منخفضة؟
- ما هي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أقل، مع ضمان الحصول على نتائج مقبولة؟

- ما هي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أكثر؟
- ما هي الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ولمن؟
- ما الذي يمكن أن تفعله لكي تحصل من وقتك على أكبر فائدة ممكنة؟

(3) سجلات الوقت الخاصة Special Time Logs:

بالإضافة إلى السجل العادي المنوه عنه، قد تستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة، مثل سجل الهاتف، وسجل الاجتماعات، وسجل المقاطعات. وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل العادي. والنماذج التالية توضح هذه السجلات:[6]

سجل الهاتف

الوقت		مصدر المكالمة		المهاتف	الموضوع المناقش
البدء	الانتهاء	داخلي	خارجي		

سجل الاجتماعات

الوقت		مكان الانعقاد	الهدف	المشاركون	مدى الفعالية		الأسباب
البدء	الانتهاء				فعال	غير فعال	

سجل المقاطعات

متى	كيف		من	المجموع
	هاتف	زيارة		
قبل الساعة الثامنة صباحا				
8.30-8.00				
9.30-8.30				

بعد الساعة الرابعة مساء				

يلاحظ من هذا النموذج أنه يغطي ثلاث نقـاط أساسـية، هـي، **وقـت حـدوث المقاطعـة**، **ونوعها** (هاتف،زيارة)، **والمسؤول عنها**.

واستكمالا للفائدة من تسجيل المقاطعات، يمكن اسـتخدام سـجل لعـدد المقاطعـات التـي تحدث أثناء ساعات الدوام الرسمي للعمل. ومن هذا السجل يمكن التوصـل إلى عـدد المقاطعـات التي تحدث في اليوم موزعة على ساعات العمل، لاستكشاف أكثر سـاعات العمـل عرضـة لحصـول المقاطعات. ومن عدد المقاطعات يمكن استخراج الوقت الذي يقضىـ في هـذه المقاطعـات، وذلـك بتقدير الزمن التقريبي المستغرق في كل مقاطعة، بحيث يتضمن الوقـت الـلازم لهـا قبـل حـدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها.

إن مثل هذه السجلات تزود المدير بإجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي أطول فترة زمنية في يوم العمل لم تحدث فيها مقاطعات؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المدير للسيطرة على المقاطعات؟
- ما هي المكالمات الهاتفية غير الضرورية، وتلك التي كان بالإمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فعالية؟

- ما هو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟

- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها بفعالية أكبر؟

- ما هو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟

- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها في وقت أقصر؟

تحليل الوقت Time Analyses:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح، كما سبق أن ذكرنا، كيفية استخدام الوقت، ليصار إلى إعادة تنظيمه. وعلى ذلك، بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

على أنه ينبغي أن يكون واضحا، إن تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه بأنه بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية.

وهنا، على المدير أن يكون مهيأ لاستقبال النتيجة، فقد يجد أنه يقضي في المتوسط ساعتين من يوم العمل في اجتماعات، وساعة في انتظار المصعد، وعشرين دقيقة في المكالمة الهاتفية.

وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي فتيلا إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات، أو على صعيد السيطرة على الوقت. وبناء على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى ما يلي: [7]

1- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، ولا تنجم عنها أية نتيجة مفيدة.

ويطرح السؤال التالي نفسه في هذا السياق: **ما هي الأضرار التي قد تترتب على عدم قيام المدير بنشاط ما**؟ فإذا ما أظهرت الإجابة أنه لا ضرر يمكن أن يحدث، فإن على المدير أن يتوقف عن أداء هذا النشاط لأنه يمثل

مضيعة للوقت. وسيكتشف بعد ذلك أن هناك كثيرا من الأنشطة يمكنه أن يتخلص منها.

2- ما هي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين؟

3- ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، وما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين؟

وبالرغم من أن الأنشطة التي تسبب ضياعا لوقت المدير أو المرؤوسين سوف تجد لها مجالا واسعا من المناقشة في جزء لاحق من هذا الكتاب، فإننا سنلمس هذا الموضوع لمسا خفيفا، وبالقدر الذي يسمح به السياق.

قد يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاية ولكنه يكون في الوقت نفسه سببا رئيسا في ضياع وقت المرؤوسين، لأنه لا يفهم أو أنه لا يدرك ما يقوم به المرؤوسون.

يعتقد أحد الكتاب أن هناك أسطورة في الإدارة وهي أن الرئيس يفهم كل عمل يقوم به المرؤوس[8]. فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوس لإنجاز المهام. وبالتالي فإنه لا يعطي وزنا كافيا لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على وقت المرؤوس أو على قدرته على إكمال المهام. وهذا شيء غير عادل، ولكنها حقيقة لا بد من التعامل معها.

إن حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، فيقع على عاتق المرؤوس وضع بدائل الحل، ومنها[9]:

1- إعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها، بحيث يأتي هذا الوصف خاليا من الواجبات والمسؤوليات التي لا تمت لوظيفته بصلة. ومن ثم يجري إطلاع الرئيس على هذا الوصف المكتوب ليبين الواجبات التي تستهلك جزءا كبيرا من وقت المرؤوس. وكلما ازدادت قدرة المرؤوس على تحديد كمية الوقت اللازم للقيام بواجبات الوظيفة كانت الرسالة التي يستهدفها من إعداد الوصف أكثر وضوحا وأكثر تعبيرا.

2- تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.

3- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها. وقد يكون من بين هذه المقترحات قيام الرئيس بواجبات ومسؤوليات وظيفة المرؤوس ليوم واحد مثلا، بهدف التعرف عن كثب على كيفية قضاء المرؤوس لوقت العمل.

وإذا كان حل مشكلة عدم معرفة الرئيس بواجبات ومسؤوليات المرؤوس يقع في جزء منه على عاتق المرؤوس فإن على الرئيس واجب الإسهام في حل المشكلة، كما سبق أن ذكرنا. إذ لا بد للرئيس أن يعي أنه قد يكون أكبر مضيع للوقت، بخاصة إذا كان غير منظم، وكان غير قادر على تحديد الأهداف والأولويات، أو كان من النمط الذي لا يحترم وقت المرؤوسين.

على أية حال، فإن على الرئيس إذا ما كلف المرؤوس بأية مهمة أن يوضح له أبعاد سلطته ومدى مساءلته، وأن يشرح له المهمة بشكل يتأكد معه من أن المرؤوس قد فهم أبعادها. ولا بد للرئيس كذلك أن يتعرف على عبء عمل المرؤوس، وأن لا يفترض أن المرؤوس ليس لديه ما يعمله سوى تنفيذ أوامر الرئيس والاستجابة لطلباته وأداء كل ما يكلفه به من واجبات[10] .

على الرئيس كذلك أن يتصل بالآخرين من المرؤوسين وزملاء العمل ليتعرف على آرائهم حول استخدامه لوقته، فإذا ما كان يعتقد أنهم يضيعون وقته صارحهم بذلك ليقفوا على شعوره تجاههم نحو وقته، وما هو المطلوب منهم أن يفعلوه. وعليه كذلك أن يقف على آرائهم بشأن مدى إضاعة الرئيس لأوقاتهم ومدى احترامه لها، وأن يعرفهم بأولوياته. وأخيرا، عليه أن لا يكثر من مقاطعة موظفيه بمهام يطلب منهم أن يقوموا بها، وأن يحافظ على أوقاتهم لا في احترامه لها فحسب، بل في إرشادهم إلى طرق احترامهم لهذه الأوقات. **وفي كلمة، على المدير أن يحترم وقته، وأن تأتي كلماته وتصرفاته منسجمة مع ذلك ومؤكدة له، وأن يحترم أوقات الآخرين**[11] .

تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم :

يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان إسهامه كبيرا كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية. والأنشطة المهمة تعطي نتائجها في المدى الطويل، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها في المدى القصير، وهي أكثر (الحاحية) من الأنشطة المهمة، كما أنها قد تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف.

وكلما كان النشاط مستعجلا كان الاحتمال ضعيفا في أن يكون مهما. وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية كان الاحتمال كبيرا في أن يغدو مستعجلا.

إن المشكلة التي تواجه المدير عادة هي أنه يعيش في توتر وقلق فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة. فالأنشطة المهمة ليست محل استعجال لتنفذ اليوم أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادرا ما تكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة المستعجلة على الاهتمام، وتزداد الرغبة في إنجازها، ذلك أنها تسبب ضغطا نفسيا على المدير مع كل ساعة تمر أو مع كل يوم ينقضي.

إن المدير لا يعرف أحيانا أن النشاط المستعجل هو عاجل حقيقة أم أنه يتنكر بهذا الثوب، ويصبح بالتالي من عاداته أن يستجيب له كأنه مستعجل فعلا مع أنه ليس كذلك. كثير من الأنشطة المستعجلة تلبس في الحقيقة هذا الثوب. وما يحتاج إليه المدير هو الحكمة والشجاعة والنظام للقيام بالنشاط المهم أولا، فإذا ما استطاع أن يقف أمام طغيان المستعجل واستبداديته فإنه يغدو قادرا على حل معضلته بالنسبة للوقت.

إن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة. وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنقضي على ما هو مهم وعلى ما هو مستعجل[12] :

	مهم	غير مهم
مستعجل	1	3
غير مستعجل	2	4

مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة

يشير المربع الأول من المصفوفة إلى أن الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة، ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلا. والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة، ونمثل على ذلك بأنشطة التدريب والتخطيط، ولكونها ليست مستعجلة ويمكن تأجيلها فإن الوقت المنصرف عليها قليل. وتشير الدراسات إلى أن نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين (10%) و(40%)، ومثلها الاجتماعات، والوصول إلى العمل متأخرا، وتركه مبكرا. ويشير المربع الثالث إلى أن الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من إسهاماتها القليلة في تحقيق الأهداف. ونمثل على ذلك بالهواتف والزوار، وهي تستحوذ على نسبة تتراوح بين (50%) و(70%)، من الوقت، في حين أن الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة[13] .

تأتي هذه المصفوفة لتسترعي الانتباه إلى أن المهام المستعجلة ليست بالضرورة مهمة، إذ كثيرا ما تأتي صفة الاستعجال نتيجة لضغط الأزمة ووطأتها سببا في اضطراب الأولويات. وبالتالي، فإن المدير الفعال لا يسلم نفسه للأمور المستعجلة ويرضخ للإدارة بالأزمات.

يعتقد المدير أن كل ما يعمله مهم، وهذا ليس صحيحا، إذ لو حاول أن يحلل الأنشطة التي يقوم بها وفق المصفوفة المشار إليها لاتضح له (إذا ما كان أمينا مع نفسه) أن بعض الأنشطة التي يقوم بها أكثر أهمية من بعض. بل إنه يقضي وقتا طويلا في القيام بأنشطة غير مهمة.

إن هذا الهاجس ليس كله وهما، فالمديرون على مختلف مستوياتهم الإدارية لا يفهمون حقيقة أعمالهم. فحيازة شخص ما "لقب مدير" لا يعني أن يوم عمله يقضى في الإدارة. ففي مسح في الولايات المتحدة الأمريكية ضم (1369) مديرا من مختلف المستويات الإدارية، اتضح أن من هم في مستوى الإدارة الإشرافية يقضون (39%) من وقتهم في الإدارة، ومن هم في مستوى الإدارة الوسطى يقضون (44%)، بينما يقضي من هم في مستوى الإدارة العليا ما بين (49%) و (60%) من وقتهم في الإدارة. وهذا يعني أن مشكلة إدارة الوقت تتخلل مختلف المستويات الإدارية.

وقد عزا المسح المشار إليه ذلك إلى عدة أسباب أهمها، أن غالبية المديرين لم يبدأوا أعمالهم كمديرين بل كفنيين اعتادوا على التنفيذ لا على الإدارة، واستمرت معهم هذه العادة حتى بعد أن أصبحوا مديرين، كما أن أدائهم المتميز كفنيين كان سببا أساسيا في ترقياتهم إلى مناصب إدارية كمكافأة لهم مما جعلهم أكثر تمسكا بما ثبت نجاحه لديهم، ولم يجدوا من المبررات ما يكفي للتخلص من شيء كان مسؤولا عن هذا القدر من نجاحهم [14] .

وهذا يقودنا إلى ضرورة إعادة توزيع الوقت على الأنشطة بما يضمن أفضل استخدام ممكن لعنصر الوقت. ولعله من المفيد هنا الإشارة إلى ((قاعدة باريتو)) التي تقضي أن (80%) من القيمة تأتي من (20%) من العناصر، وأن (20%) من القيمة تأتي من (80%) من العناصر، بمعنى أن (80%) من الأنشطة تحقق (20%) من الأهداف و (20%) منها تحقق (80%) من الأهداف، وأن (80%) من مشكلات المدير تأتي من (20%) من الموظفين، وأن (80%) من مشكلات الإنتاج تأتي من (20%) من خطوط الإنتاج، وأن (80%) من حجم المبيعات تأتي من (20%) من العملاء، وهكذا[15] .

ولدى تطبيق ((قاعدة باريتو)) على مصفوفة المستعجل والمهم، يمكن القول إن الأنشطة في المربع الثاني (المهمة وغير المستعجلة) تكون (20%) من الأنشطة، ولكنها مسؤولة عن (80%) من النتائج.

وإذا جاز لي أن أستشهد بخبرتي الشخصية، فبوسعي أن أذكر أن صديقا لي عانى يوما من نوبة قلبية حادة، وكان مضطرا إلى أن يخلد إلى الراحة في منزله وأن لا يرهق نفسه بالعمل. وقد اتخذ قرارا أثناء تلك الفترة أن يقوم بعمله الرسمي لثلاث ساعات في اليوم، ولكنه سرعان ما اكتشف أنه لن يستطيع تحقيق النتائج المطلوبة منه خلال هذه الفترة الزمنية المحددة والتي كان يحققها من عمله لست ساعات في اليوم، الأمر الذي دفعه إلى أن يقضي هذا الوقت القصير فيما هو مهم من الأنشطة وإيقاف أو تأجيل ما هو غير مهم.

لقد أفاد كثير من المديرين من تحليل أنشطتهم إلى مهم ومستعجل، إذ بعد فحصهم لسجلات العملاء اكتشفوا أن (80%) من إجمالي مبيعاتهم كانت تأتي من (20%) من العملاء، فخصصوا لهم وقتا أطول.

مجمل القول، إنه لدى تحليل الأنشطة التي يقوم بها المدير سيكتشف أن (80%) مما يقوم به ذو قيمة منخفضة. وبالتالي، فإن قضاء (80%) من الوقت المتاح في هذه الأنشطة أمر يقيم الدليل على عدم إدارة الوقت بفعالية. فليتعلم المدير أن يركز وقته على تلك الأنشطة المهمة.

الخلاصة

يقال إن الساعة وليست الآلة هي مفتاح التقدم الصناعي، وهذا يعني أن قدرة المدير على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق الأهداف تعتبر مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعاليته.

إن العقبة الرئيسة في إدارة الوقت تتمثل في تخصيص وقت كبير للقيام بأعمال غير مهمة لا تسهم إسهاما واضحا في تحقيق الأهداف. وبالتالي، فإن الخطوة الأولى في عملية تنظيم الوقت هي معرفة كيفية توظيفه، وذلك من خلال سجلات خاصة يدون فيها كل نشاط أو عمل يقوم به، بهدف التعرف على الأنشطة التي يقوم بها ولا ضرورة لها أو يمكن تفويضها للآخرين.

الهوامش

(1) Peter Drucker, **The Effective Executive** (N.Y.: Harper and Row , 1988), P.21.

(2) Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Manage Your Time, Manage, Your Work, Manage Yourself** (AMACOM, 1980), P.54.

(3) Bruce Austin, **Time, The Essence** (London: MIM, 1979), P.14.

(4) **Ibid**., P.45.

(5) Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., P. 59.

(6) **Ibid**., PP.65-67.

(7) Peter Drucker, **Op, Cit**., PP .29-52.

(8) Alec Mackenzie, **The Time Trap** (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1972) P.181.

(9) انظر: Robert D. Rutherford, **Just in Time**(N.Y.: John Wiley and Sons, 1981), PP . 181-183.

(10) **Ibid**., PP.194-197.

(11) **Ibid**., PP.171-174.

(12) انظر : Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., PP. 73-76.

(13) **Ibid**., P.75.

(14) Philip Marvin, **Executive Time Management** (AMACOM, 1980), P.1.

(15) **Ibid**., P. 76.

الفصل الرابع

تحديد الأهداف والأولويات

« إذا أردت أن يحدث شيء فما عليك إلاّ أن تخصص له الوقت والمكان» .

دهش أحد المشاركين في أحد الاجتماعات عندما أدرك أنه ليس الوحيد الذي لا يعرف أهداف الاجتماع الذي يشارك فيه. بل إن كثيرا من المخططين في المنظمات ليست لديهم فكرة واضحة عن أهداف المنظمة التي يعملون فيها. لعله من المدهش أن تجد كثيرا من المديرين يقضون الساعات الطويلة في اجتماعات لهم بهدف التخطيط دون أن يكونوا على وعي وإدراك بالأهداف التي يخططون للوصول إليها، فتكون النتيجة ضياعا للوقت، لأنه ليس من الحكمة أن تسعى إلى الهيجا بغير سلاح، أو أن تدير دواليبك بلا هدف، أو أن تخطط دون أن تكون على دراية بالأهداف التي تخطط للوصول إليها، فعندما يغيب عن عينيك الهدف ستضطر إلى مضاعفة الجهود.

إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماما وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف تحول بينه وبين القفز في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الإيجابي، وبدونها ربما يجد نفسه مسربلا بالقلق ومؤتزرا بالتوتر ومحاطا بكل أنواع الضغوط الخارجية، بعضها يدفعه في اتجاه ما والآخر يدفعه في الاتجاه المعاكس. إن السؤال الذي لا بد أن يطرحه المدير على نفسه هو، كيف له أن يحقق الاستخدام الأفضل للوقت المتاح؟ لا شك أن الإجابة عن ذلك تبدأ من الأهداف والنتائج المرغوبة.

أهمية وضع الأهداف:

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح. ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفا أحسن للوقت من غيره من الأنشطة. ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات. وقديما قيل، ((**عندما لا تعرف إلى أين تتجه فإن كل الطرق توصلك**)) .

الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة. إذ دلت بعض الدراسات الغربية عن موت المديرين التنفيذيين الذين يتقاعدون في سن الخامسة والستين بعد ثمانية عشر شهرا من تقاعدهم، ذلك لأنهم ربما يفقدون أهدافهم التي يعيشون لتحقيقها، وبالتالي قد يفقدون الأمل والاتجاه والقرار، فالحياة عندهم تصبح بلا قيمة ولا تستحق العيش[1] .

وسواء أكان الأمر متعلقا بإدارة الوقت الشخصي، أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد ، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء. فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك.

هرم الأهداف:

إن شرط الهرمية والانسجامية بين الأهداف أمر لا يجوز التضحية به. فالأهداف طويلة المدى تبنى على الأهداف قصيرة المدى في هيئة سلم. قاعدته الأهداف طويلة المدى، ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية، وقمته الأهداف الشهرية فالأسبوعية فاليومية. وإن تحقيق الأهداف اليومية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأسبوعية، وهكذا.

والسؤال الآن، **ما هو المدى الزمني للأهداف**؟ إنه ينبغي أن يكون بعيدا قدر الاستطاعة، وكلما كانت الأهداف ذات مدى زمني طويل كان من السهل معرفة ما يمكن فعله في الوقت الحاضر. فالأهداف الشخصية مثلا يجب أن تغطي الحياة بأكملها. وعلى الصعيد الوظيفي فإن بعض الأهداف يجب أن تغطي عدة سنوات على الأقل.

وإذا ما أدرك المدير ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، أمكنه تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف ربعية فأهداف شهرية فأسبوعية.

أوضح ((**جورج أوديورن George Odiorne**)) في كتابه ((**الإدارة ومصيدة الأنشطة Management and the Activity Trap**))، أننا عادة ما نقع في مصيدة كريهة، عندما يحظى النشاط غير الهادف بالاهتمام الرئيسي ويغدو أمرا طبيعيا، لأننا كما يبدو نحب التركيز على شيء ما [2].

ولعله من الجدير بالذكر أن مثل هذه المصيدة يمكن لها أن تحدث حتى في المنظمات التي تدار بمنطق الأهداف، ذلك لأن تحقيق الأهداف لا يتم بكتابتها فحسب. فالناس، بشكل عام، يميلون إلى تحقيق ما رسموه قبل أن يأتي الموعد النهائي Deadline بقليل، وتتأجج فورة الحماسة لتحقيق الأهداف قبيل هذا الموعد، فالمدير يكون أكثر اهتماما في آخر السنة بتحقيق الأهداف عنه في أولها أو في أثنائها. ومثل ذلك يقال إذا ما غدت الأهداف شهرية، وإذا ما غدت كذلك أسبوعية[3] . وبالتالي، فإن تجزئة الأهداف إلى سنوية وشهرية وأسبوعية تعمل على جعل مثل هذه العادة (عادة الإرجاء حتى الموعد النهائي) تعمل مع المدير لا ضده. فكلما زاد الاقتراب من الموعد النهائي المحدد لإتمام العمل زاد احتمال القيام به، بغض النظر عن مدى أهميته، وذلك لمقابلة هذا الموعد.

تدوين الأهداف " الجيدة " Writing «Good» Objectives :

إن وضع أهداف محددة ليس أمرا سهلا، فتدوينها مهارة شأنها شأن أية مهارة أخرى يمكن تطويرها. والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانات تحقيقه.

ثمة عدد من المعايير يمكن استخدامها لوضع أهداف جيدة، وبمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الأفضل للوقت. وأهم هذه المعايير ما يلي:[4]

(أ) **أن يتم وضع الأهداف من قبل الفرد المعني :** فالفرد يميل عادة إلى تحقيق أهداف قام بوضعها بنفسه ويكون التزامه بتحقيقها أكبر. قد يقبل الفرد أهدافا وضعها رئيسه أو زميله في العمل ولكن تبقى حافزيته لتحقيقها ضعيفة.

(ب) أن تكون الأهداف مكتوبة: فمن يظن بعدم ضرورة كتابه الأهداف اعتمادا على حفظها بالـذاكرة مخطئ لا شك. ذلك لأن كتابة الأهداف تجعل الفرد مهـتما بهـا، ومـع تنـامي اهتمامـه بهـا يزداد التزامه بتحقيقها. كما أن في كتابة الأهداف ما يضـمن عـدم نسـيانها، بالإضـافة إلى أن تدوينها يساعد في التغلب على صور التناقض التي قد تكون قائمة فيما بينها.

جـ) أن تكون الأهداف واقعيـة وممكنـة التحقيـق: إن وضـع الأهـداف يمثـل الخطـوة الأولى لتحقيقهـا، والهدف غير القابل للتحقيق ليس هدفا على الاطـلاق، بـل إنـه نـوع مـن أحـلام اليقظـة أو الشعارات أو ((الينبغيات)) أو الطموح أو التمني. إنه لا بد أن يرتكز على تقييم أمين للذات ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وأن يبنى على بعض عوامل الحياة الحقيقية مثل الأداء الماضي والقدرة[5] .

على أنه يجب أن لا يغيب عن البال أن الأهداف ينبغـي أن تتصـف بالتحـدي، وأن تكـون ذات معنى وقيمة للمعنيين بتنفيذها، وأن تسمح كذلك بالنمو، فالأهداف المتواضعة تضعف مـن حافزية تحقيقها.

وبالرغم من أن ما هو ممكن تحقيقه شيء يصـعب تحديـده، فـإن كـل منظمـة تسـتطيع ويستطيع كل فرد أن يحدد ما هو ممكن وما هو غير ممكن. والتـاريخ العـربي مملـوء بأنـاس قـد حققوا أهدافا كانت غداة وضعها غـير ممكنـة التحقيـق، ذلـك بسـبب كونهـا، إلى جانـب أسـباب أخرى، ذات معنى وقيمة.

على أية حال ، إن الخطر الذي يجب الابتعاد عنـه أن يـتم وضـع أهـداف متفائلـة وكبـيرة وتوهيمية ليتم تحقيقها في وقت قصير. صحيح أن ارتفاع سقف الأهداف يحفز على تحقيقها ، كما ذكرنا ، ولكن الارتفاع الشاهق يغري بعدم البدء فيها على الاطلاق. بل إنها، على هذا النحو تضـحى مباريات لفظية وشعارات جوفاء رأسها هائم فـوق الغـمام وأقـدامها كسـيحة عـلى الأرض. وإذا كـان الشيء بالشيء يذكر، فقد يكون مناسبا أن نستذكر متسائلين، **ألم تكن الشعارات الكبـيرة واحـدة مـن أسباب نكبتنا في حزيران 1967**؟ ثم ألم يكن سوق عكاظ سببا للحروب والصراعات في الجاهلية؟!

د) أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس: إن وضع الأهداف في عبارات غامضة وفضفاضة وهلامية يكون سببا رئيسا في عدم معرفة نقطة البدء والاتجاه لتحقيقها. فالمدير الذي لا يخفي انزعاجه من ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي ليكن هدفه مثيرا للاهتمام، كأن يكون ((تخفيض معد الدوران الوظيفي من (65%) إلى (35%)، خلال ستة أشهر))، كما أن الهدف يجب أن يكون كميا، ما أمكن.

هـ) أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها: إذ بدون هذه الجداول تظل الأهداف حبرا على ورق تحت وطأة ضغط العمل اليومي.

و) أن تكون الأهداف **منسجمة:** وفي غير ذلك فإن تحقيق بعضها قد يحول دون تحقيق بعضها الآخر.

وما زالت أهمية وضع الأهداف تحتاج إلى مزيد من التأكيد. ونضرب على ذلك مثلا، قامت إحدى الشركات الأمريكية بإدخال نظام معالجة الكلمات WPU، لتخليص وظائف السكرتيرات التنفيذيات في الشركة من مهمة الطباعة التي كانت تستحوذ على ساعتين يوميا من أوقاتهن. ولكن اتضح من خلال الدراسة أن هذا النظام قد أخفق في توفير هاتين الساعتين، إذ وجد قانون ((**باركنسون Parkinson**)) المعروف فرصته للتطبيق. بأن العمل يتمدد ليملأ الوقت المتاح لإنجازه، مما يدل على أن السكرتيرات قد سمحن لأنفسهن بالقيام بالمهام المتبقية من وظائفهن خلال وقت العمل الرسمي بأكمله. وقد اتضح من الدراسة كذلك ، أن هذه المنظمات قد أخفقت في توفير الساعتين بسبب إخفاقها في توضيح الأهداف التي ترغب في تحقيقها من ذلك[6] . مرة أخرى، إذا لم تعرف أهدافك فإنك من المحتمل أن تقفز إلى أي مكان آخر.

وضع الأولويات Priorities :

إن أولئك الناس الذين لا يملكون إلا هدفا واحدا يمكنهم أن يخلدوا إلى الراحة، لأن العمل الشاق الذي يتضمنه وضع الأولويات لا وجود له في ظل وحدانية الهدف. ولكن ما كشفه الواقع العملي يؤكد أن معظم المنظمات والناس

لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم وفي أعمالهم، الأمر الذي يفرض إستكمال الخطوة التالية لخطوة وضع الأهداف وتدوينها، وهي خطوة وضع الأولويات، فأهم وظيفة لتحديد الأهداف هي المساعدة في وضع الأولويات، وتغدو الأولوية على هذا النحو بحكم ارتباطها العضوي بالأهداف[7] .

إن معظمنا يملك شبكة من الأولويات الغامضة، وتستخدم كلمة ((أولوية)) هنا لتدلل على مشروع مهم أو مسؤولية ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها. أو أنها شيء ذو أهمية معينة، أو أنها شيء ينفذ قبل شيء آخر. وإذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، وإن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت Time Allocation.

الأولوية ، بكلمات مختصرة وسهلة، هي شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره، أو أنها تتقدم على غيرها من البدائل . ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل أو من دارة المراوحة إلى دارة الفعل فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها.

إن كل واحد لديه معايير مختلفة ليقرر ما يجب أن يفعله خلال اليوم . وفيما يلي قائمة بالمعايير الشائعة التي تحكم طريقتنا في تخصيص الوقت : [8]

- إننا نعمل الشيء الذي نحب أن نعمله قبل أن نعمل الشيء الذي نكرهه .
- إننا نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف كيفية عملها .
- إننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبة .
- إننا نعمل الأشياء التي تحتاج إلى وقت قصير قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت طويل.
- إننا نعمل الأشياء التي تتوافر لها إمكانات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانات .
- إننا نعمل الأشياء المجدولة (كالاجتماعات) قبل الأشياء غير المجدولة .
- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة .
- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا .

- إننا نعمل الأشياء العاجلة قبل الأشياء المهمة .

- إننا نستجيب للأزمات والطوارئ .

- إننا نعمل الأشياء التي تثير اهتماماتنا قبل الأشياء التي لا تثير هذه الاهتمامات.

- إننا نرجئ العمل إلى أن يقترب الموعد النهائي للإنجاز.

- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة ((**من يريد ذلك**)).

- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة ((تأثير نتائج العمل علينا)).

- إننا نؤثر تنفيذ المهام الصغيرة على المهام الكبيرة.

- إننا نعمل الأشياء وفقا لمواعيد وصولها إلينا.

- إننا نعمل وفقا لقاعدة ((تأثير النتائج على الجماعة)).

وبتوضيح أكثر، إن المعايير التي تحكم تخصيص الوقت تتمثل في الآتي: [9]

أ) طلبات الآخرين Demands of Others:

جميع الناس مهمون، ولكن ليس كل شيء يريده شخص ما، ومن شأنه أن يشغلك، ينبغي أن تستجيب له. وإذا كان جميع الناس مهمين فإنهم ليسوا متساوين. فالرئيس يملك تأثيرا أكثر من غيره على الموظف من حيث كيفية توظيفه لوقته. وبالرغم من أنه ليس كل ما يطلبه الرئيس مهما فإن كثيرا من المرؤوسين ينفذون طلبات الرئيس من غير تفكير.

ب) القرب من الموعد النهائي Closeness of Deadlines:

كلما اقترب الموعد النهائي زاد احتمال قيامك بالأنشطة الضرورية لمواجهة هذا الموعد فنحن نقوم ببعض أعمالنا ونصل غالبا إلى أفضل أداء لها عند ضغط المواعيد. نقول ((غالبا)) لأن الدقيقة الأخيرة قد تدفع بنا في اتجاه الأداء الضعيف، لأننا مضطرون للعمل بسرعة زائدة. وتأسيسا على ذلك، فمن الأفضل تنمية عادة البدء قبل الموعد النهائي، لضمان الاتقان والتقدم نحو الهدف بخطى متزنة وثابتة. فالمهام عادة تؤدى بصورة غير مرضية تحت ضغط الوقت.

جـ) الوقت المتاح Amount of Time Available:

إن استخدام الوقت المتاح كمعيار لتخصيص الوقت يؤدي إلى ضياع كثير من الوقت، ذلك لأن الناس يميلون إلى القيام أولا بالأنشطة التي تتطلب وقتا قصيرا لإفساح المجال للأنشطة التي تحتاج إلى وقت طويل ليقوموا بها بعد ذلك. وبالتالي، فإن الأنشطة التي يتم البدء بها ليست هي الأنشطة المهمة. الأمر الذي قد يجعل من الأفضل البدء في تنفيذ الأنشطة المهمة بعد تجزئتها إلى أنشطة فرعية، ومن ثم القيام بالأنشطة غير المهمة، وفي غير ذلك فإن مشكلات وأزمات كثيرة قد تظهر وتضر بالنتائج المتوقعة للعمل.

د) درجة الاستمتاع Degree of Enjoyment:

هناك مهام يستمتع بأدائها المرء ومهام لا تجلب له هذه المتعة في الأداء. إن معظم الناس يقومون بتنفيذ المهام الممتعة أو يؤجلون ويتركون المهام غير الممتعة. ولكن، لسوء الحظ، ليس كل ما هو ممتع مهمّا. وفي المقابل فإن هناك أناسا لهم توجه آخر، فإذا كانت الأشياء التي يكرهونها أكثر أهمية فإنهم يعملونها أولا وفي بداية يوم العمل، وقبل أن يسمحوا لأنفسهم بالقيام بمهام تجلب لهم السعادة والمتعة.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن المديرين عادة يتجنبون القيام بالمهام المعقدة التي تحتاج إلى وقت طويل، ويفضلون القيام بالمهام السهلة التي تحتاج إلى وقت قصير.

هـ) وقت الوصول Order of Arrival :

إن أداء المهام وفقا لقاعدة وصولها يمكن أن يكون مناسبا في ورشة لتصليح الأحذية، ولكنه يظل معيارا غير مناسب للمدير الذي يخطط لأن يكون فعالا. ومثال ذلك، قيام المدير بأداء الأعمال الورقية وفقا لمواعيد وصولها إلى مكتبه. إن القاعدة المناسبة هنا، أن يتم فرز هذه الأعمال الورقية لتنفيذ الأهم فالمهم، على نحو ما سيأتي سرده في جزء لاحق من هذا الكتاب.

و) درجة المألوفية Degree of Familiarity :

يرغب الناس في أن ينجزوا المهام المألوفة لديهم ويفضلونها على المهام غير المألوفة. وقليل من الناس يرغبون في تنفيذ المهام التي لا يعرفون كيفية القيام بها.

على أية حال، فإن المهام التي تحتاج إلى مهارات جديدة هي التي يمكن أن تشغل وقت الناس.

تحديد ما هو مهم Determining What is Important:

إن وضع الأولويات مسألة صعبة لكثير من المديرين، فكيف يمكن أن يقرر المدير أن عنصرا ما أكثر أهمية من غيره من العناصر إذا كانت جميع هذه العناصر مهمة. صحيح أن وضع الأولويات مهمة صعبة ولكنها ضرورية .

على أية حال، عند وضع الأولويات لا بد من أن يوجه المدير لنفسه الأسئلة التالية:

أ) ما هي أهدافي، وأي منها يمثل هدفا أساسيا؟

ب) ما هو المعيار الذي يمكنني اللجوء إليه لوضع الأولويات؟

جـ) كيف يمكن أن يساعدني التوقيت الدقيق لتنفيذ الأنشطة والتنسيق بين الأهداف لكي أصبح أكثر فعالية. وإذا ما كانت جميع أهدافي. مهمة فكيف لي أن أتأكد من أن الأنشطة اللازمة لتحقيق أي هدف منها تساعدني في تحقيق هدف آخر أو على الأقل لا تعيق تحقيقه؟

د) هل لديّ فهم جيد لعلاقات السبب والنتيجة Cause and Effect في وظيفتي، وهل أستطيع التعرف على الأنشطة التي تقود إلى النتائج المرغوبة، وإذا لم أستطع ذلك فأين يمكن أن أجد إجابة عن ذلك؟

هـ) أي من أهدافي يحقق للمنظمة التي أعمل فيها فائدة أكبر؟

و) أي من أهدافي يجلب لي الرضا الشخصي، وأي منها يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس؟

الأهداف الشخصية والمهنية والتنظيمية

Personal and Professional Objectives :

تقاس قيمة أي نشاط عادة بمدى إسهامه في تحقيق الأهداف. والأنشطة التي تقود إلى تحقيق أهداف مباشرة أكثر أهمية من غيرها. إن هذا ليس كشفا لحقيقة ولكنه تأكيد لحقيقة قائمة.

تختلف الأهداف الشخصية عـن التنظيميـة في أن الأخـيرة يـتم تحديـدها بمنطـق وحـرص كبيرين، وتتم مناقشتها مع الآخرين، ويجري تعريفها بدقة، ويتم الالتزام بهـا عقلانيـا، في حـين أن الأهداف الشخصية تكون أهـدافا خاصـة، ويكـون الالتـزام بهـا عاطفيـا، ولا تعنـي شـيئا مهـما إلا للشخص نفسه، وربما لا يعرف عنها أحد سـواه. وبالتـالي، فـإن التنـاقض بـين الأهـداف الشخصـية والتنظيمية إنما هو تناقض بين ما يمثل التزاما عاطفيـا ومـا يمثـل التزامـا عقلانيـا. وتميـل الأهـداف الشخصية الى أن تحتل موقـع الصـدارة والأولويـة في مثـل هـذه الحالـة. ولسـوء الحـظ فإنـه مـن الصعب أحيانا تجنب حالات التناقض بين هذه الأهداف.

والخلاصة، أن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف تزيد مـن التـزامهم، وإذا مـا تـم وضـع الأهداف فإنه لا بد من تجزئتها إلى أهداف يومية، حتى إذا ما تحقق الهدف اليومي ازدادت ثقـة المدير بنفسه ورغب في تحقيق أهداف أكبر.

إن الأهداف والأولويات تقود إلى الإنجاز، وعندما يحقق المدير الأنشطة المهمة فإنه يصبح مدمنا على الإنجاز، إذا صح القول. إن وضع أهداف يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية لا بد أن يصبح عادة مؤسسية ونمطا من أنماط الحياة. إن الوصول إلى الأهداف التخطيطية يشجع على المضي لتحقيق أهداف أخرى قد ينظر إليها أحيانا بأنها غير قابلة للتحقيق.

الخلاصة

من المديرين من يحضر للعمل في وقت متأخر ويتركه كذلك في وقت مبكر، ويعمل خـلال فترة بقائه في المنظمة على إضاعة وقت الآخرين بعد أن أضاع وقته. ومنهم مـن يحضرـ مبكـرا ولا يعود إلى منزله إلا متأخرا حاملا معـه ملفـات العمـل لاسـتكمالها، وكـأني بـالأخير يريـد أن يعطـي انطباعا بأنه يعمل كثيرا، وأن التعب هو مهمته الأساسية، وأن من يتعب يكون قد عمل شيئا جيدا بالضرورة. وهو في ذلك

لا يميز بين النشاط المجرد والنشاط الذي يؤدي إلى نتائج، أو أنه يعتقد بمقولة خاطئة ((إن المديرين الأكثر نشاطا هم الأكثر إنتاجا)).

إن كلا هذين النمطين من المديرين يبددان أوقاتهما، فإذا كان من السهل التعرف على مدى التبديد الذي يقارنه النمط الأول، فإن النمط الآخر قد لا ينظر إليه على هذا النحو.

إن المسألة الجديرة بالاعتبار هنا أن الوقت ليس مسألة دقائق أو ساعات بل هي نتائج وأهداف. فالمدير الفعال هو الذي يدرك ببساطة أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء ، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، مما يحول بينه وبين بذل كثير من الوقت في أداء مهام قليلة الأهمية.

إن المدير الفعال هو الذي يستخدم قائمة الأعمال المطلوب إنجازها، مما يجعل مسألة تحديد الأولويات لديه مسألة على درجة عالية من الأهمية، ذلك لأن من لا يستطيع تحديد أولوياته يتمدد عمله الآخر ليملأ الوقت الزائد لديه.

الهوامش

(1) Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself** (AMACOM, 1980), PP.79-80

(2) **Ibid**., P. 83.

(3) **Ibid.,** PP.83-84.

(4) انظر: - **Ibid.**, PP. 84-78

- Carl Heyel, **Getting Results With Time Management** (AMACOM, 1979), P.14

- Jack D.Ferner , **Successful Time Management** (N.Y.:John Wiley and Sons ,1980) , p. 60

(5) :

- Carl Heyel**, Op. Cit .**, P.14.

- Jack D. Ferner. **Op. Cit.,** P.60.

(6) Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., P.87

(7) انظر: - **Ibid.,** P 87

- Carl Heyel, **Op. Cit** ., P.19.

- Robert D. Rutherford, **Just in Time** (N.Y.: Jone Wiley and Sons, Inc.,1981), P.60

(8) Merrill E. Douglass, and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., PP.27-28

(9) **Ibid**., PP.88-91.

الفصل الخامس

تخطيط الوقت

" إذا لم تستخدم عقلك فستضطر إلى استخدام أقدامك " .

" إذا أردت إنجاز عمل ما ، اعطه لشخص مشغول لينجزه ".

إن قليلا منا يخصص وقتا كافيا للتخطيط . وتزداد أهمية التخطيط كلما صعدنا في السلم الإداري . والمدير ، في أي مستوى إداري كان ، لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط . ولأننا نخفق في التخطيط فنحن نعتقد بأن ليس هناك عمل سهل ، وأن كل عمل يأخذ وقتا أطول مما يجب . وعلى أية حال ، فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون .

يميل بعض المديرين إلى اتباع أسلوب " **الإدارة يوما بيوم** - day- Management-day- to "، حتى يكاد يتلاشى الوقت المخصص **للتفكير** ، ويتعاظم على حسابه الوقت المخصص للتنفيذ، فيلجأون إلى القيام بالمهام الروتينية مما يؤدي إلى أن كثيرا من الأولويات لا تعطى الأهمية اللازمة ، ويحول ذلك بين المدير والفعالية ، لأن الفعالية ، كما ذكرنا ، تعني عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.

أهمية التخطيط **The Importance of Planning:**

تأتي أهمية التخطيط من اعتبار أساسي مفاده أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير، بهدف اتقاء الأزمات والحيلولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج دون فرز لأهميتها، وصولا إلى الفعالية المطلوبة. أمّا إذا تحققت نتائج جيدة بدون تخطيط فهذا وليد صدفة وليس نتيجة للإدارة الجيدة.

بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا تخصص وقتا كافيا لهذا النشاط المهم. وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط. إن عددا كبيرا من

الأنشطة يجب أن تؤدى على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق. وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. إن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ[1] . وإن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف[2] .

صحيح أن بعض المديرين ربما يكون قد حقق بعض النجاح من غير تخطيط، ولكن ذلك هو محض صدفة أيضا. إن بيئة العمل المعقدة هي واحدة من العوامل الأساسية التي تفرض التخطيط.

في مسح أجراه **"دانيال هوارد Daniel Howard"** على مجموعة من المديرين التنفيذيين، اتضح أن (72%) من مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من أهم واجبات وظائفهم [3] .

يقول **"نورمان بيل Norman Beel"** أحد علماء النفس المعروفين في كتابه **"دليل لحياة مطمئنة"** "نحن في حاجة إلى البحث عن أساليب عملية لتفكيرنا، لأن ملكة التفكير، هي واحدة من أعظم القدرات التي يتمتع بها الإنسان". ولقد قيل يوما: "**إن الإنسان هو ما يأكل**"، ولكن قبل الأكل يأتي الفكر، فالإنسان يفكر فيما يأكل قبل أن يأكل، وإذن **"فالإنسان هو ما يفكر"**[4] .

ألسنا نقف عادة وقفة إيجابية تجاه التخطيط. فالناس يميلون، كما ذكرنا، إلى اشغال أنفسهم بما هو عاجل من المهام على حساب ما هو مهم، أو ما يسميه **"ماكنزي Mackenzie"** **"طغيان المستعجل**[5] **Terrany of the Urgent"**. والتخطيط واحد من الأنشطة المهمة التي غالبا ما تنتظر لتعمل بعد ما هو مستعجل. بل إن معظمنا ذو توجه عملي، يفضل أن يعمل على أن يفكر، ونتيجة لذلك فنحن نراوح مكاننا في دائرة رد الفعل لما هو حولنا مع قليل من التفكير المسبق. أما أسلوب المبادرة أو المواجهة فهو يتطلب شيئا من التخطيط والتفكير وهو ما لا نحبذه في الغالب.

يسعى الناس إلى إشباع حاجاتهم، ومنها حاجة الشعور بالإنجاز أو الانتهاء من المهام. ولسوء الحظ فإن التخطيط لا يشبع مثل هذه الحاجة في التو واللحظة، فنتائج التخطيط لا نلمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لا نلمسها أبدا. وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يدلف بنا إلى نتائج سريعة.

يعمل التخطيط على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلا أو ما نحن عليه الآن وبين ما نستهدف تحقيقه. إنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لا نحبذه لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيرا في المستقبل بطريقة منظمة، وتنبؤا بالأحداث المتوقعة، واستشرافا للمستقبل.

وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو، فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة، لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له. ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية، هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما. وبالتالي، يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت **A Systematic Approach to Time Planning:**

إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي، وأن يتم ذلك في نهاية الأسبوع الذي سبقه. وكما يتم وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من وضع الأهداف لشهر ولثلاثة أشهر ولسنة. وعند وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية[6]:

أ) ماذا يجب أن يعمل What has to be done:

على المدير أن يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما، فالهدف هو نتيجة لنشاط يتحقق من خلال الوقت، بل إنه يستطيع أن يقوم بنشاط ما. وإذا ما تم القيام بالنشاط على وجه سليم فإن الفرصة للوصول إلى الهدف تظل قائمة. ليتذكر المدير ماذا يجب أن يفعله ليحقق الهدف. ليفترض أن واحدا من أهدافه أن يصل في الأسبوع التالي إلى سياسة أجور مقبولة، فما هي الأنشطة إذن لتحقيق ذلك الهدف؟

إن المدير إذا ما عكف على القيام بالأنشطة بدرجة مهارة معقولة فإنه سيصل إلى هدفه، وإذا لم يفعل ذلك فإنه لن يصل، وستكون النتيجة ترحيل وتأجيل بعض الأنشطة التي كان من الواجب أن تؤدى خلال هذا الأسبوع إلى الأسبوع الذي يليه.

متى يجب أن يعمل When should it be done:

إذا ما أثرنا السؤال المتعلق بـ "متى" يتم القيام بالأنشطة، لا بد من إدراك أن هناك ترتيبا للقيام بها، وإذا ما نفذت هذه الأنشطة بالترتيب المناسب فإن الوقت المنصرف عليها سيكون أقل وستكون النتائج أفضل. وفي غير ذلك فإن التنفيذ لا يخلو من الصور المختلفة لضياع الوقت.

ب) أين يجب أن يعمل Where should it be done:

وعند سؤال **"أين"** يجب أن تنفذ الأنشطة، لا بد من التأكيد أن لذلك تأثيرا مباشرا على تحقيق الهدف، فالمناقشة التي تتم في المكتب مثلا لاتخاذ قرار ما قد تتعرض لمقاطعات على عكس ما تكون عليه في قاعة الاجتماعات.

د) من الذي يجب ان يفعل Who should do it:

وعندها يثار سؤال **"من الذي"** يجب أن يقوم بالمهام، فإن التفويض الفعال سيساعد المدير في أن يكون تخطيطه ناجحا، ولا بد من أن يجيب المدير في إطار سؤال أشمل عن سؤال مفاده، ما الذي يقوم به بنفسه، وما الذي يقوم به الآخرون؟

هـ) ما هي الأولويات What priority should it have:

إن وضع الأولويات أمر مهم، فالخطط لن تنفذ أحيانا كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد والتغير. وعندئذ فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى، وإذا ما أحاق الفشل في وضع الأولويات، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح أمرا ممكنا لدى أية محاولة لتعديل الخطة .

و) ما هو مقدار الوقت المستغرق How much time will it require:

إن معظم الناس لا يمتلكون حكما دقيقا للوقت الذي يستغرقه إتمام النشاط، ويضعون في غالب الأحيان وقتا أقل لتنفيذ الأنشطة.

إن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة، وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية. ويتم بناء الخطة الأسبوعية وفق ما يلي:

الخطة الأسبوعية Weekly Pan

الأهداف (ما أنوي تحقيقه مع نهاية الأسبوع التالي)
-
-
-

الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف	الأولية	الوقت المطلوب	اليوم
-			
-			
-			

ولدى بناء الخطة الأسبوعية، لا بد من التذكير بما كشفت عنه بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة، إذ أوضحت أن هذا الوقت يتراوح بين (25%) و (50%) من إجمالي وقت المدير[7]. وهذا يعني أن المدير الذي يعمل (36) ساعة في الأسبوع، يتراوح الوقت الخاضع لسيطرته بين (9) و(18) ساعة في الأسبوع، فإذا ما احتاج المدير إلى (25) ساعة لتحقيق الأهداف الأسبوعية فإن الخطة الأسبوعية تصبح في خطر، فهي لم تأخذ بعين الاعتبار الوقت الخاضع للسيطرة، أي أنها لم تأخذ وقتا للمقاطعات والأحداث غير المتوقعة والأزمات والزوار والهواتف وطلبات الرئيس العاجلة وغياب بعض الموظفين، ونحوها.

إن المدير الذي يضع خطته على هذا النحو، يحاول أن يعمل ما هو مطلوب منه في الوقت المتاح الخاضع للسيطرة، لكنه بدون شك لن يستطيع أن ينتهي من أي نشاط بأقل من الوقت الذي يحتاج إليه.

ويمكـن للمـدير أن يواجـه هـذه المشـكلة بإعـادة مراجعـة الخطـة وتأجيـل تنفيـذ بعـض الأنشطة للأسبوع التالي، أو بتفويض بعض المهام، أو العمل لساعات أطول، أو باستخدام قوة عمل أكبر، أو إضافة قوة عمل مؤقتة.

نعود فنؤكد، ان الهدف من وجود خطة يكمن في أن يتم التعرف عـلى المشـكلات مقـدما، وأن يعمل المدير على مواجهتها، وان الخطة الأسبوعية هي حجر الأساس لأية استراتيجية للسيطرة على الوقت. وان المديرين الذين يعدون خططـا أسـبوعية يحققـون نتـائج وإنجـازات أفضـل مـن المديرين الذين لا يعدون مثل هذه الخطط، وهذا ما يدفع باتجاه التخطيط.

ولدى الانتهاء من إعداد الخطة الأسبوعية لا بـد مـن وضـع خطـة يوميـة Daily Plan تمثـل قائمة بالأشياء التي تعمل Things – to – do list.

إن السبب في إخفاق كثير مـن القـوائم في بلـوغ الأهـداف هـو سـوء الإعـداد. فكثـير مـن المديرين يعدونها بشكل فيه قدر كبير من الارتجالية، بحيث تطول حتى تضم عدة صفحات، فيهـا من الأنشطة ما هو رئيسي ويتصل بالأهداف، وفيها ما هو فرعي وغير مهـم ولا يتصـل بالأهـداف، أو أنها أي القوائم لا تتضمن أولويات وتقديرات عن الوقت الذي تستغرقه هذه الأنشطة. وتكـون محصلة ذلك إخفاق الخطة في بلوغ الهدف، وترحيل كثير من الأنشطة إلى الأسبوع التالي. وعندئـذ يجنح المدير إلى القول إن إعداد مثل هذه الخطة اليومية لم يفد في تحقيق النتائج المتوقعـة، مـما يقوي الاقتناع لديه بأن تدوين الأنشطة والمهام ضرب من ضياع الوقت، ولا يشكل إسـهاما مبـاشرا في تحقيق الأهداف. بل إن الأمر يغدو بالنسبة للمدير مدعاة لخيبة الأمل والإحباط، فكل ما كـان يستهدفه أصبح حبرا على ورق ولم يتم تحقيقه، بل يجـد المـدير نفسـه مضـطرا إلى النكـوص عـن هذه العادة التي لا فائدة منها.

وأفضل المداخل لإعداد خطة عمل يومية تتمثل في أن يضعها المدير على أسـاس أسـبوعي، بمعنى أن يقرر أي جزء من الخطة الأسبوعية يستهدف تحقيقه اليوم، وذلك بوضع أهداف يومية، وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وترتيبها وفقا لمعيار الأولويـة في التنفيـذ، وتقـدير الوقت اللازم لكل منها، مع إضافة

أية أحداث أو أنشطة أخرى يمكن أن تحدث إلى القائمة. ولا بد مـن إعـداد خطـة العمـل اليومية مسبقا وقبل دخول المدير إلى المكتب، وذلك للأسباب التالية [8]:

أ) إن تحضير الخطة لليوم التالي يتيح للمدير مراجعة أدائه اليومي من خلال معرفة ما تم إنجازه بشكل ملائم وما لم يتم إنجازه، ومن خلال معرفة الأشياء القابلة للسيطرة وغير القابلة لها. ولا شك أن هذه المراجعة السريعة مع نهاية اليوم تسـاعد المـدير في تحضـير خطـة أفضـل لليـوم التالي.

ب) إن الخطة المعدة مسبقا تشجع المدير على البدء في التنفيذ، إذ بمجرد النظر إليهـا ومطالعتهـا سيجد المدير نفسه جاهزا للبدء في العمل.

جـ) إن الخطة المعدة مسبقا تحول بين المدير وبين **"مصائد الأنشـطة"** التـي تقـتحم عليـه مكتبـه بمجرد دخوله إليه، وتفرض نفسها عليه، حتى يجد المدير نفسه غارقـا فيهـا مستسـلما لهـا. في حين أن وجود هذه الخطة يضع المدير أمام نفسه في تساؤل : هل هذا النشاط المفروض أكثر أهمية من الأنشطة التي تضمنتها الخطة؟ فإذا ما كانت الإجابة بالإثبات فـلا بـأس عليـه مـن القيام به، وإذا كانت بالنفي فلا بأس عليه أيضا من تجاهله أو تجنبه، ولا تثريب عليه إن قـام بإعادة الجدولة بما يضمن تنفيذه لذلك النشاط لاحقا.

د) وأخيرا، فإن الخطـة المعـدة مسـبقا تحمـي المديـر من القفز كالفراشة من نشاط إلى آخر.

وفي كلمة، إن التخطيط للوقت عامل أسـاسي في نجـاح إدارة الوقت،إنـه يقـود إلى النتـائج المتوقعة، ومن خلاله يمكن السيطرة على أكثر الموارد أهمية، ألا وهو الوقت.

جدولة الأنشطة **Scheduling Activities:**

تأتي جدولة الأنشطة لتجيب عـن سـؤال **"متـى..."**. وعنـد الجدولـة لا يسـتطيع المـدير أن يتجاهل قانونين أساسيين في هذا المجال: الأول، قانون **"باركنسـون Parkinson" الـذي يقضيـ كـما سبق أن ذكرنا، بأن العمل يتمدد ليملأ الوقت المتـاح لإنجـازه.** وهـذا يعنـي أن المـدير إذا سـمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل

الوقت المسموح به. أما القانون الثاني فهو قانون **"مورفي Murphy"** الذي يقضي **بأن كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر مما نظن**[9]. وهذا يعني أن المدير إذا لم يحدد وقتا مناسبا للمهمة فإنها ستأخذ وقتا أطول مما تحتاج إليه. وبالتالي، فإن التحدي أمام جدولة الأنشطة يتمثل في أن يسمح المدير بوقت كاف (ولكن ليس بوقت كبير) للتنفيذ.

تقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده، أن هناك وقتا ومكانا لكل شيء، وأنها (أي الجدولة) تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة.إنها تتيح للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس بصورة عشوائية، وتتيح له بالتالي، تحقيق إنجازات أكبر في وقت أقل، مما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة أيضا. وهذا يفرض ما يلي :

أ) بناء الجدول الزمني Constructing A Schedule :

مع أن كثيرا من المديرين يعتقدون أن الجدول الزمني مرادف **لقائمة الأشياء التي يجب أن تعمل Things-to-do list**، التي أتينا على ذكرها في موضع سابق، فإنهما ليسا كذلك. فالقائمة تتضمن بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة، ووقتا محددا لإنجاز العمل، أي أنها لم تعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها، وهنا يأتي دور الجدولة. ويوضح الجدول التالي هذه العلاقة، فالجانب الأيمن منه يتضمن القائمة، بينما يتضمن الجانب الأيسر الأحداث:[10]

قائمة الأشياء التي تعمل اليوم

العنصر	الأولوية	الوقت المطلوب	ما تم القيام به
-			
-	2		
-	3		
-	1		
-	2		
-	3		
-	1		
-	2		
-	3		
ملاحظة : اترك الباب مغلقا اليوم			

الأحداث المجدولة	
8.00	
8.30	
9.00	
9.30	
10.00	
10.30	
11.00	
11.30	
12.00	
12.30	
13.00	
13.30	
14.00	
المساء	

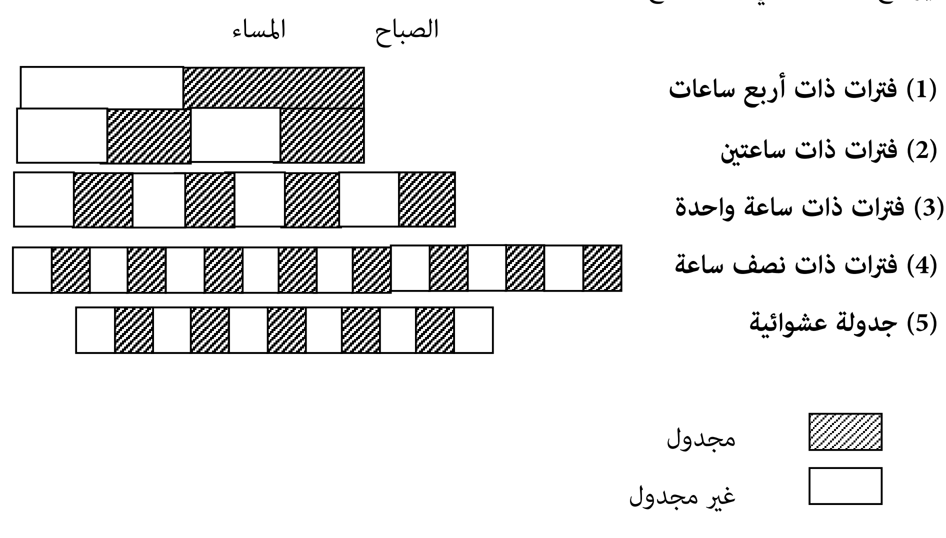
ب) المرونة **Flexibility:**

إن أهم ما يجب أن تتصف به الجدولة عامل المرونة . وبالرغم من أهمية هذا العامل ، فإن كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم ، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة . ومثل هذا الضرب من الجدولة فشله مؤكد، لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته ، وحتى لو أمكنه ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دائما ، إذ كثيرا ما يقابل المدير بمقاطعات وبطلبات غير متوقعة على وقته . وبالرغم من أن المقاطعات هي جزء من وظيفة أي مدير ، فإن كثيرا من المديرين لا يخططون لها .

وهناك سؤال لا بد من طرحه : ما هي المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني؟

بالرغم من أنه ليست هناك إجابة محددة لهذا السؤال ، فإنه يمكن القول إن معظم الوظائف الادارية تتطلب مرونة تتراوح بين (25%) و (50%) من إجمالي وقت العمل اليومي ، وهذا يعني أنه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثماني ساعات فإنه لا بد أن تترك بدون جدولة مساحة من الزمن تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لامتصاص الأحداث غير المتوقعة (11). على أية حال ، فإن سجل الوقت يساعد المدير ليقرر نسبة المرونة المطلوبة للقيام بوظيفته .

تعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل ، فكلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر . ويمثل الانضباط الذاتي عاملا آخر ، فإذا ما كان المدير منضبطا في عاداته فإنه يحتاج إلى مرونة أقل من نظير له غير منضبط . ثم إن مناخ العمل المادي من ضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة ، وكلما كان مكتب عمل المدير منعزلا عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل ، لأن المقاطعات ستكون أقل . ويوضح الشكل التالي عدة نماذج للجدولة : (12)



جـ) الجدولة الناجحة Successful Scheduling :

إذا أردت أن تعمل شيئا فلا بد أن تجد له حيزا من الوقت . وإيجاد الحيز يتم مـن خـلال الجدولة الواقعية .

على أنه من المفيد أن نؤكد هنا مرة أخرى أن المدير لا يستطيع أن يسـيطر عـلى كـل شيء ولو حرص ، فهناك كثير من الأشياء لا تقع تحت سيطرته . وبالتالي ، إذا استطاع المـدير أن يسـيطر على ربع وقته أو نصفه فهناك مدير جيد ، أمـا إذا لم يسـتطع أن يسـيطر عـلى ذلـك فهـو مضـيع لوقته . وتبقى القاعدة الأساسية العامة في هذا الشأن صحيحة وهي أن يسيطر المدير على الوقـت الذي يستطيع أن يسيطر عليه . وتمثل الاقتراحات التالية أدوات مساعدة لكي يعمل المدير في هـذا الاتجاه :

1- وضع الجدول مدونا ، لأن تدوينه يزيد من التزام المدير تجاهه ويساعده على تـذكره . كـما أن الكتابة تساعد على توضيح أبعاد البرنامج وتكسب المدير التركيز على ما يريد أن يحققه .
2- جمع العنـاصر ذات العلاقـة معـا،من ذلـك كتابـة المـذكرات والرسـائل دفعـة واحـدة، وإجـراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة أيضا، وهكذا .
3- تخصيص وقت للتفكير في الجدول ، فالتفكير لا يؤذي أحدا ، ولا بد مـن أن يعمـل المـدير عـلى تنمية عادة التفكير لديه .
4- التركيز على الأهداف ، فإذا ما واجه المدير شيئا غير متوقـع ، عليـه أن يقـف لحظـة ويفكـر في مدى أهميته ، وليركز على مدى أهمية المهام ، التي تواجهه بشكل غـير متوقـع ، في تحقيـق الأهداف . فإن كانت -أي الأهداف- ذات أهمية كبيرة فليقم بها ، وإلا فليتجاهلهـا أو لـيقم بجدولتها لإنجازها في وقت لاحق .
5- تكليف أحد الموظفين المتاحين بجدولة الأنشطة ، إذ أن ذلك فيه تـدعيم للموضـوعية وإفسـاح المجال للمدير ليقول "لا" .
6- تضمين الجدول " **ساعة هدوء** " ، بحيث لا يتم فيها اتصال بأحد غير ضروري ولا مقاطعات ولا زوار ، وأن تتم في مكان ووقت ملائمين ، وذلك بهدف التركيز على الأنشطة المهمة .

7- تحضير الجدول قبل الوصول إلى المكتب (في الصباح). وهـذا يفـرض إعـداده في مسـاء اليـوم السابق ، الأمر الذي يقلل من احتمالات الوقوع في مجال رد الفعل.

8- ترتيب بنود الجدول وفق الأهمية ، فالهدف الرئيسي يتقدم على غيره .

الخلاصة

تقوم فكرة تخطيط الوقت على أنه سلعة نادرة لـه خصوصـيته وأهميتـه المتعاظمـة ، لـذا فمن الواجب استخدامه بكل دقة وعناية وتوظيفه التوظيف المنتج ، ان المديرين الـذين يعملـون بعد أوقات الدوام الرسمي غالبا مـا يكونـون بعيـدين عـن الإفـادة القصـوى مـن أوقـاتهم خـلال ساعات الدوام الرسمي .

إن تخطيط الوقت يقلل من الوقت الضائع المهدور ، فقـد ثبـت أن بضـع دقـائق يقضـيها الإداري اليوم في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد .

الهوامش

(1) Alec Mackenzie, **The Time Trap**(AMACOM,1972),P.41

(2) **Ibid**., P.36

(3) انظر: **Ibid**., P .45.

(4) منير نصيف ، " كيف نعيش الغد بلا قلق"، **مجلة العربي** (الكويـت: العـدد 321، أغسـطس 1985)، ص: 170-171.

(5) Alec Mackenzie, **Op. Cit**.,36.

(6) انظر: Merrill E: Douglass and Donna N. Douglass, **Manage your Time, Manage Your Work, Manage Yourself** (AMACOM,1980), PP. 97-98.

(7) **Ibid**., P.99.

(8) **Ibid**. P.103.

(9) **Ibid**., P.104.

(10) **Ibid**., PP.107-105.

(11) **Ibid.**, P.106.

(12) **Ibid.**, P.107.

الفصل السادس

مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها

"ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه،

نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي"

(ابن مسعود، رضي اللـه عنه)

الوقت المتاح محدود ويملكه الجميع بالتساوي:

ثمة حقيقتان في إدارة الوقت نود أن نذكر بهما تلك الفئة من الناس التي ما فتئت تردد: **"ليست هناك ساعات أكثر في اليوم If only there were more hours in the day ، وليس لدي الوقت الكافي I don't have enough time"** . الحقيقة **الأولى**، تفيد أن هناك أربعا وعشرين ساعة في اليوم و (168) ساعة في الأسبوع و (8766) ساعة في السنة، لا أقل ولا أكثر. أمّا الحقيقة **الأخرى** فتفيد أننا جميعا متساوون في الوقت، سواء أكنّا أغنياء أم فقراء، أقوياء أم ضعفاء، فرئيس الولايات المتحدة الأمريكية يملك نفس كمية الوقت التي يملكها موظف صغير في شركة تأمين، أو تملكها ربة بيت، أو رجل متقاعد. فالمشكلة إذن ليست في عدم الحصول على وقت كاف، أو في عدم إمكانية استعارة وقت الآخرين أو سرقته، بل هي في كيفية إدارة الوقت المتاح.

للوهلة الأولى، قد يظن أن الـ (168) ساعة التي يملكها كل فرد منا في الأسبوع كافية. ولكنها ليست كذلك إذا ما رغب المرء في أن يقوم بكل الأشياء التي يرغب في القيام بها لتحقيق الأهداف التي رسمها لنفسه. وللتدليل على ذلك نبين فيما يلي الأنشطة التي تستنفد وقت كل واحد منا:

(1) العمل الشخصي Personal Work:

	عدد الساعات في الأسبوع
- نوم (سبع ساعات في اليوم).	49
- أكل (ساعتان في اليوم).	14
- لباس (ساعة واحدة في اليوم).	07
- الانتقال من العمل وإليه (ساعة واحدة في اليوم).	06
- مهام أخرى، بهدف المحافظة على النفس والأسرة والمنزل (ساعتان في اليوم).	14
المجموع	**(90) ساعة**
2 العمل الوظيفي Working on the job	36-48 ساعة (المتوسط، 42)
3 الأسرة 4 الترفيه 5 النمو الشخصي (التعليم، القراءة، الهوايات) 6 الوقت الحر	32-40 ساعة (المتوسط،36)
المجموع الكلي	(168) ساعة في الأسبوع

وهكذا، فإنه إنفاق الفرد نصف الوقت في العمل الشخصي وانفاق ما بين (36) و(48) ساعة كذلك في الأسبوع في العمل الوظيفي، لن يتبقى لديه إلا حوالي ساعة في الأسبوع لتنفق على الأنشطة الأخرى، وبالتالي، فإذا ما شغل الفرد وظيفة فرضت عليه نوعا من التحدي واضطر إلى إطالة ساعات العمل الوظيفي بحيث تصبح ما بين (50) و (60) ساعة في الأسبوع فإن الوقت الإضافي المنفق هنا من شأنه أن يكون على حساب الأسرة أو الترفيه أو النمو الشخصي أو الوقت الحر. وعلى ذلك، فإن الـ (168) ساعة تمثل قيدا على كل واحد منا، الأمر الذي يفرض علينا أن نحدد الأولويات، وأن نعرف ماذا نريد أن نفعله، بما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أكبر فائدة ممكنة من الوقت المتاح.

والسؤال الذي يمكن طرحه هنا، **كيف يمكن لإدارة الوقت الجيدة أن تساعد المرء في حل مشكلات الوقت؟**

ليتأمل المرء للحظة واحدة كيفية قضائه لوقته، ثم ليسأل نفسه الأسئلة التالية، وليضع إشارة (✓) تحت العمود الذي يمثل وجهة نظره عن كل سؤال[1]:

1-هل تقضي وقتك بالطريقة التي ترغب في قضائه فعلا؟

2- هل تشعر أنك ملزم بالقيام بأشياء لا ترغب في القيام بها؟

3- هل تشعر بالرضا والإنجاز في عملك؟

4- هل تعمل ساعات طويلة؟

5- هل تضطر إلى القيام ببعض مهام وظيفتك مساء في منزلك أيام العطل الأسبوعية؟

	معظم الوقت	بعض الوقت	نادرا
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			
(5)			

6- هل تشعر بالتوتر وعدم الاستقرار في عملك؟

7- هل لديك شعور بالذنب لعدم استطاعتك القيام بعملك بطريقة أفضل؟

8- هل تشعر بالمتعة أثناء تأديتك لمهام وظيفتك؟

9- هل تخصص وقتا للاستمتاع بالجلوس مع أسرتك؟

10- هل تقضي الوقت الذي ترغب في قضائه مع أسرتك؟

11- هل لديك الوقت الكافي للمحافظة على لياقتك البدنية؟

12- هل تحصل على إجازتك الأسبوعية والسنوية؟

13- هل تملك الوقت الكافي لممارسة هواياتك (كالرياضة، والمطالعة، و ...)؟

14- هل تشعر بأنه يجب عليك دائما الانشغال بفعل شيء ما؟

15- هل تملك وقتا حرا كافيا؟

	معظم الوقت	بعض الوقت	نادرا
(6)			
(7)			
(8)			
(9)			
(10)			
(11)			
(12)			
(13)			
(14)			
(15)			

قد تستطيع الإجابة عن الأسئلة السابقة بإيجابية، ولكن كثيرا من الناس لا يستطيعون ذلك. على أية حال، إقرأ الأسئلة التي لم تستطع الإجابة عنها مرة أخرى، ثم حدد ماذا تريد من إدارة الوقت الفعالة. فهل تريد أن تسيطر على (المقاطعات) الشخصية في العمل، أم تريد إدارة اجتماعاتك بشكل فعال، أم تريد الحصول على وقت أطول تقضيه مع أسرتك أو على وقت أطول للإجازة؟

فإذا ما وصلت إلى إجابة حول هذا، فإن ذلك يعني أنك تكون قد حققت أهدافك من إدارة الوقت بصورة فعالة.

ما هو المقصود بمضيعات الوقت؟

ربما يغري منظر الغابة ذوي النظر القصير بالدخول إلى أعماقها، لكنها المغامرة. وقد يبدو تعريف "**مضيعات الوقت** **Time Waster**"، سهلا للوهلة الأولى، فالهواتف، والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر

بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية.

لمن يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت، لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة للوقت؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين. كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفا جيدا للوقت، والعكس صحيح. الأمر الذي يدفع إلى القول، أن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص. وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجله.

إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي[2]:

1- يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك. فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلا صباح يوم ما من كل أسبوع مضيعا للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو. ومثال آخر، إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي فإن هذا قد يكون توظيفا جيدا لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.

2- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك. فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتا كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية. والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

3- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه.

4- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول، "إن الأمر ليس من مسؤوليتي"، أو "إن المجتمع يفرض هذا"، أو "إن زيدا هو السبب في ذلك"، وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة. وبالتالي، فأنت المسؤول عنها، ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات. إن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت:

أ) العوامل ... بشكل عام، كما أوضحها "دركر Drucker": [3]

1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:

الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- تضخم عدد العاملين:

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث.

ويقول "دركر" إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الانسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد من الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال. وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:

تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير. وبالتالي، فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

5- **الزيارات المفاجئة**، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

6- **المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد،** وقراءة الصحف والمجلات.

7- **البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها،** والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة.

ب) العوامل ... والعمليات الإدارية، كما أوضحها "ماكنزي Mackenzie "[4].

تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

1- التخطيط:

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- اتباع فلسفة إطفاء الحريق أو "الإدارة بالأزمات".
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- أحلام اليقظة.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2- التنظيم:

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
- كثرة الأعمال الورقية.
- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة).
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

3- التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

4- التوجيه:

- النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

- التفويض غير الفعال.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.
- الافتقار إلى التنسيق.

5-الرقابة:

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
- عدم القدرة على معالجة الاداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول "لا".

6-الاتصال:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصالات.
- سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد.
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.

7- اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات.
- اتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

ج) العوامل ... ومسح معهد هاملتون: [5]

في مسح أجراه معهد "**الكسندر هاملتون** **A. Hamilton**" تبين أن (المقاطعات) تحتل المرتبة الأولى في الأهميـة، تليهـا الاجتماعـات غـير الفعالـة، والمكالمـات الهاتفيـة الكثـيرة، فالبحـث عـن المعلومات.

مضيعات الوقت في بيئة الإدارة العربية:

أجريت العديد من الدراسات الميدانية في الدول العربية، وكانت مضيعات الوقت من بـين الموضوعات التي تمت مناقشتها. وإذا كان المجال لا يتسع لتبيـان خلاصـة مـا توصـلت إليـه هـذه الدراسات في هذا المجال، فإننا نكتفي بالإشارة إلى إحداها، ففيها ما يمكن اعتباره قاسما مشتركا لما توصلت إليه تلك الدراسات[6].

أوضحت الدراسة التي أجراها "**محمد شاكر عصفور**" على مسـتوى الأجهـزة الحكوميـة في المملكـة العربيـة السعودية أن أهم مضيعات الوقت كانت على النحو التالي: [7]

أهم مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع أسبوعا
-تأخر في الصباح عن العمل الرسمي.	(61.8) دقيقة
- مكالمات هاتفية لأغراض خاصة.	(35.4) دقيقة
- قراءة المجلات المتعلقة بالعمل.	(49.4) دقيقة
- تناول الشاي والقهوة.	(46.6) دقيقة
- مراجعة المستشفى.	(75.5) دقيقة
-مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام.	(42.5) دقيقة
- مضيعات أخرى.	(132.5) دقيقة

السيطرة على مضيعات الوقت: عودة على بدء:

تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير عـلى اتخـاذ إجـراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت. وبالتالي، فإن تخطيط الوقت، إذا لم يصاحبه

اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه، يصبح بلا معنى. ويمكن ترجمة ذلك في المعادلة التالية:[8] .

تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت = إدارة فعالة للوقت.

لا ريب أن الحياة تصبح أكثر سهولة لو استطاع المرء أن يرصد مئة من مضيعات الوقت وأن يردفها بمئة طريقة للسيطرة عليها. ولكن ليس ذلك ممكنا، على ما يبدو.

وتعتمد السيطرة على الوقت عليك(كشخص متفرد)، وعلى البيئة التي تعمل فيها (كموقف متفرد)، وعلى ما تحاول تحقيقه (كهدف متفرد).

إن التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب على مضيعات الوقت، إذ بدون أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت، ذلك أن كل نشاط يصبح كغيره من الأنشطة. إن الأهداف وما يريد أن يصل إليه المدير هي التي تشير بأصبع الاتهام إلى أن هذا النشاط مضيع للوقت أم لا. **وبكلمات أخرى**، إنه ليس هناك تعريف مطلق لمضيع الوقت، فهو مسألة نسبية، فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما سبق أن ذكرنا.

يمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى **قسمين**: مضيعات خارجية، وأخرى داخلية. فأما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس (الأسرة، العملاء، ... الخ) أو الأشياء (مثل: القراءة وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير)، وهي على أية حال خارجة عن سيطرة المدير. وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها، وتتضمن عادة، التسويف والاجتماعيات وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول "لا" وغيرها.

ولعله من الجدير بالذكر، أن كل مدير يضيع وقتا، ولكنهم لا يستوون، فهناك مدير يحقق نتائج وآخر لا يحقق شيئا. ومع أن كل شخص يضيع على الأقل ساعتين في اليوم وربما أكثر، فإن القليل من الناس يعترفون بمضيعات الوقت، لأنهم يدعون بعدم امتلاك الوقت للتعرف على مصادر مشكلاتهم. وحتى عندما يشعرون أن نشاطا ما

يمثل ضياعا للوقت فإنهم نادرا ما يحللون الوضع بدقة، استجابة لدواعي السهولة، إذ من الأسهل أن يقفز المرء إلى الحكم على أن يتعرف على المشكلة وأبعادها، مما يؤدي إلى الوقوع في مشكلات إضافية. بل إن كثيرا من المديرين لا يرغبون في التعرف على مضيعات الوقت بهدف التخلص منها، لأن مثل هذا الأمر يتطلب التغيير، والتغيير لا يتم بسهولة، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفية، وهذا عمل شاق على أية حال. وبالتالي، فهم -أي المديرون- يفضلون استمرار الوضع على ما هو عليه، ويستمرون في تعداد الأسباب التي تحول دون الاستجابة لدواعي التغيير وفي بث الشكوى عن مشكلاتهم، من غير أن يتخذوا أية خطوات إيجابية على الطريق.

منهج ومقترحات:

إن التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت. إن هذا التحليل يفرض الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، منها: كيف يسهم كل نشاط في الأهداف التي يحاول المدير أن يحققها، وأي من الأنشطة يعتبر مضيعا للوقت، وأي منها أكثر أهمية من الآخر؟ وغيرها.

منهج:

إن المنهج المقترح هنا للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

1- جمع البيانات Obtaining Data:

إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بان الزائرين مثلا يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها. ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت الذي سبقت الإشارة إليه.

2- التعرف على الأسباب المحتملة Identifying Probable Causes:

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لا بد من تحديد الأسباب المحتملة

لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المـدير نفسـه، أم الآخـرون ، أم البيئـة، أم مـاذا؟ وإذا ما كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهي عـادات المـدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟

3-وضع الحلول الممكنة Developing Possible Solutions:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حـدة، ووضـع الحلـول الممكنـة للتغلب عليه. ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلـول. كـما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الفكري Brain Storming، بهدف التعـرف عـلى مقترحـات الحـل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.

4- اختيار أكثر الحلول جدوى Selecting The Most Feasible Solution:

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع مـن مضـيعات الوقـت، لاختيـار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

5- تنفيذ الحل المختار Implementing The Solution:

عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة.فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالـت قائمـة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت:

لعله أضحى مؤكدا أن كل مدير يواجه مشكلات في إدارة الوقت، ومع أن هـذه المشـكلات تختلف في درجة حدتها ومدى الحاحيتها من إدارة إلى أخـرى ومـن مجتمـع إلى آخـر، فإنـه يمكـن القول أن عشرات المضيعات للوقت تشترك فيها مختلـف الإدارات في مختلـف المجتمعـات، ولكـن مع اختلاف يسير قد يبرز هنا أو هناك، ويعبر عن مستوى حدة هذه المشكلة أو تلك.

إن هذا الاختلاف وهذا التمايز من إدارة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر قد انعكست آثاره على المقترحات المطروحة للتعامل مع مشكلات الوقت. وحسبنا هنا

أن نأتي بما نعتقد أنه مناسب للإدارة العربية، مؤكدين في الوقت ذاته أن القدرة والرغبة في الإفادة من هذه المقترحات في الواقع العملي تعتمدان على عدة عوامل، منها البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها المدير، ونوع الوظيفة التي يشغلها، ومستواها، وسنوات خبرته، ثم بعد هذا وأهم منه، مستوى الإصرار والرغبة لديه في تطبيق هذه المقترحات بهدف مواجهة مضيعات الوقت. فعندما تبدأ معركة المدير بينه وبين نفسه فهو عندئذ شخص يستحق الذكر.

فإذا ما كان المدير في أدنى درجات الإصرار وفي أعلى درجات التحفظ ومقاومة التغيير فإنه قد يأخذ بعض تلك المقترحات ويترك بعضها الآخر. وإذا ما كان المدير أكثر إصرارا من سابقه ولديه استعداد لتقبل قليل من التغذية العكسية السالبة فإنه قد يأخذ معظمها. ولكنه قد يأخذ بها جميعها إذ كان في أقصى درجات الاصرار والرغبة في مواجهة (مضيعات) الوقت.

وكائنة ما كانت درجة الإصرار لدى المدير، فإن عليه قراءة وتفهم كل مقترح. ثم عليه أن يسأل عما إذا كان يستطيع تنفيذه والعمل به أم لا. فإذا كانت الإجابة بالنفي فليدعه، أما إذا اعتقد أن الفكرة التي يقوم عليها المقترح قد تكون ذات فائدة فليجربها، إذ ربما يحصل بسبب تطبيقها على النتائج المستهدفة. **وفي كلمة**، إن دراسة هذه المقترحات بحرص وعناية تستبطن الإجابة عن سؤال مهم لا بد أن يكون في ذهن كل مدير ألا وهو، **كيف يمكن لهذه المقترحات أن تساعده في التغلب على مشكلات الوقت لديه، أو أن تحول بينه وبين توظيفه لوقته بفعالية؟**

وقبل أن نبدأ في عرض هذه المتقرحات تحسن الإشارة إلى أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن يسيطر على وقته مهما ازداد حرصه. فكثير من مضيعات الوقت المزعجة تشكل جزءا من الوظيفة التي يشغلها المدير. إن المطلوب من المدير أن يسيطر على جزء من وقته، كأن يسيطر على ساعة أو ساعتين من وقته يوميا لتخصيص هذه الفترة لما هو مهم. مثل هذه المحاولة تمثل جهدا طيبا ومقدرا على طريق السيطرة على مضيعات الوقت.

بإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت إذا ما اختار ذلك. إن الأمر يحتاج إلى التزام من جانبه للعمل بالمقترحات التي ستطرح في هذا الجزء من

الكتاب. إنه يحتاج إلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته وبطبيعة وظيفته، وإلى قدرة وإصرار على مواصلة دفع نفسه على الأمام باتجاه الإدارة الفعالة للوقت. وليستذكر معي أن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة .

أولا-الزائرون:

بينت إحدى الدراسات الأمريكية الحديثة أن المدير التنفيذي يقضي مع الزائرين (ومعظمهم من المرؤوسين) ثلاث ساعات ونصف الساعة في المتوسط يوميا[9]. وقد تبدو المشكلة في بيئتنا الإدارية العربية أكثر حدة. **فكيف يمكن إدارة الزيارات؟**

إننا لا نريد من المدير أن يكون كالذي ينعق بما لا يُسمع إلا دعاء ونداء. فالمدير هو إنسان، والإنسان اجتماعي بطبعه. وبالتالي فإنه لا يستطيع أن يقضي على مشكلة الزائرين تماما مهما حاول، فحاجته إلى أن يكون مقبولا لدى الرئيس والزملاء والمرؤوسين والمجتمع حاجة لها أهميتها في سلم حاجاته. وعلى ذلك، فليس الهدف القضاء على المقاطعات من هذا النوع أو إلغاءها، بل السيطرة عليها. وعندها يمكن له أتباع ما يلي:

1- ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات، ولينظر إليها ببساطة أنها جزء من وظيفته، مما يجعله أقل احباطا وأكثر قدرة في السيطرة على وقته.

2- إلقاء نظرة على المكتب، وترتيبه بما يتناسب مع أهداف المدير ويساعده على تحقيقها. ويمكن القول بشكل عام إن الترتيبات المادية المريحة للمكتب تشجع الزوار على المكوث في مكتب المدير لفترة طويلة، الأمر الذي يدفع باتجاه الأخذ بالمقترحات التالية:

أ) الاستغناء عن الكراسي الزائدة في غرفة المكتب، مما يجعل الزائرين أقل رغبة في البقاء فيه. بل إن وجود عدد من الكراسي غير المريحة في غرفة المكتب يدفع باتجاه السرعة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات، وبالتالي تقصير فترة الاجتماع.

ب) تحريك المكتب الذي يجلس عليه المدير، لمواجهة الآخرين من الزوار المحتملين بظهره أو بجنبه.

جـ) تعليق ساعة في مكان بارز في غرفة المكتب، بما يتيح له وللزائرين رؤيتها، لأن في ذلك تذكيرا للمدير ولهم بأن الوقت يمضي بسرعة. وإن نظرة سريعة من قبل المدير إليها تقدم إيحاء للزائرين بأنه على وعي بانقضاء الوقت.

د) الاستغناء عن أية زخارف أو تحف أو مناظر موجودة في غرفة المكتب، لأنها ربما تكون مبعثا للتعليقات المفضية إلى ضياع الوقت.

هـ) مقابلة من يرغبون في المقابلة خارج المكتب، لا سيما إذا لم يعلنوا عن أهداف المقابلة، وليكن ذلك في إحدى الممرات أو القاعات أو غرفة الاجتماعات، لأن احتمال إطالة الحديث في تلك الأماكن ضعيف.

3- ليسمح المدير عندما يخطط لوقته ببعض المقاطعات وليقم بوضع قائمة بالأولويات، واستثناء الأنشطة غير الضرورية منها، والاكتفاء بما هو ضروري. وليقرر فيما إذا كانت المقاطعة أكثر أهمية أو أقل أهمية مما خطط المدير أن يعمله. إن تحديد الأولويات يساعد كثيرا في إدارة الوقت، كما سبق أن ذكرنا في غير موضع من هذا الكتاب.

4- عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيارة شخص ما له في مكتبه. وإذا ما قام زائر بمجاملة المدير بكلمات حسان، فليشكره وليقصر معه الحديث. وإذا ما دخل أحد في مجادلة معه في مكتبه فلا يطل معه أو يحرص على الفوز في المجادلة. ولكن إذا كانت ثمة مناقشة قصيرة مع زائر فليلقه في مكان ما خارج وقت العمل الرسمي. يبدو أن المدير يحتاج إلى ومضات من الذكاء تنأى به عن كل أشكال الهذر.

5- عدم قيام المدير بتحليل تصرفات وأفعال الآخرين، لأن هناك بعض الجوانب التي ربما تخفى عليه، وتكون مسؤولة بقدر أو بآخر عن وصوله إلى استنتاجات خاطئة.

6- عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة. وفي حالة وجود سكرتير فليقم بتنظيم استقبال الزائرين. كما قد يكون من المفيد (وبناء على تعليمات مسبقة من

المدير) أن يدخل السكرتير بعد فترة من الوقت إلى المكتب ليذكر المدير باجتماعه الذي سيبدأ بعد قليل، أو أن يقوم بأي شيء يجعل الزائر يعرف بأن المدير على موعد مع الوقت.

7- التحدث مع الزائر وقوفا. فإذا ما دخل أحد الزائرين إلى مكتب المدير لرفضه الاستجابة لتعليمات السكرتير أو لأي سبب آخر، فليقابل بترحاب وقوفا إذا ما قرر المدير عدم السماح بحدوث هذه المقاطعة. وبالتالي، فإن الزائر لن يستطيع الجلوس ما دام المدير واقفا، وستكون حينئذ فترة مكوثه فترة قصيرة.

8- التعامل بطريقة لبقة مع الزائرين المزعجين، فأكثر المديرين انفتاحا ينزعجون من الزائرين المتكررين الذين يطيلون المكوث في مكاتب المديرين. ليكن المدير انتقائيا، وليستخدم السكرتير " **كمصفاة Filter**"، بمعنى أن يجعله يبعد عنه ضروب الازعاج هذه، أو أن لا يبدي رغبته في إعطائهم الوقت، فإن أعطاهم فليكن وقتا محدودا.

9- الصراحة والوضوح فيما يفضل المدير ويرغب في الحديث عنه من موضوعات. قد لا يعرف الناس الموضوعات التي تفضل التحدث بها. كن صريحا وأخبرهم أن هذا الموضوع أو ذاك مثلا لا يدخل في نطاق اهتمامك أو عملك. غيّر موضوع الحديث أو اقفل النقاش فيه. والمهم هنا أن تظهر التقدير للناس عندما يأتونك بحديث لا تود الاستماع إليه، كأن تعلق عليه مثلا بالقول: "أنا سعيد بهذا، ولكن ألا تعتقد أن هذا الموضوع قد ناقشناه سابقا". إن هذه التعليقات تدع الآخرين يعرفون الموضوعات التي لا ترغب في مناقشتها والتحدث عنها.

10- أن لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على إطلاقها، فليغلق الباب عند الحاجة إلى التركيز، لأن الباب المغلق يعني عند الناس "**يرجى عدم الإزعاج**" في حين يمثل الباب المفتوح دعوة للشخص المار إلى الدخول. ولو تم إغلاق الباب بشكل منتظم فإن حالات المقاطعة ستقل. وإغلاق الباب لا يعني أبدا أن المدير قد عزل نفسه عن الآخرين، بل أنه قد حدد الأوقات التي يكون متوافرا فيها.

وفي حالة عدم وجود غرفة خاصة بالمدير، فإن المشكلة لا تنحصر في مقاطعات الزائرين فحسب، بل في الأحاديث والمناقشات التي تجري بين الزملاء. وقد يتم علاج هذا الأمر بدفع المدير في اتجاه توفير "**ساعة هدوء**"، أو الجلوس على شكل متقابل مع الحائط، أو البحث عن مكان هادئ للتركيز، كالمكتبة أو قاعة الاجتماعات، أو مكتب غير مستخدم، ونحو ذلك.

11- أن يطلب المدير ممن يريد أن يدخل عليه في مكتبه أن يقرع الباب، أو أن يراعي ذلك مستقبلا إذا لم يفعل ذلك، لأن الاستئذان قبل الدخول سيجعل القادم يطرح على نفسه سؤالا مفاده، هل هو فعلا مضطر إلى مقاطعة المدير؟ وإذا كان الأخير منتهجا سياسة الباب المفتوح فإن إغلاق الباب لا يعني قفزا فوق هذه السياسة. وهنا عليه أن يوضح المعنى الحقيقي لسياسة الباب المفتوح التي يتبعها، فهي ليست دعوة مفتوحة لكل شخص بحيث يستطيع مقاطعته كلما أراد ذلك، بل تعني أنه دائما متاح لدى أولئك الذين يحتاجون إليه، وهذا يمكن أن يتحقق سواء كان الباب مفتوحا أو مغلقا.

على أية حال، بإمكان المدير أن يجري تكييفا ممكنا على سياسة الباب المفتوح **بإحدى طريقتين**: فإما أن يغلق الباب في أوقات محددة ومنتظمة. وإما أن يحدد فترة زمنية معينة لمقابلة المرؤوسين والآخرين المهمين. كما أن عليه أن يشعر مرؤوسيه باحترامه لأوقاتهم.

12- أن يحرص المدير على أن لا يقيم علاقة مع نمطين من الناس: أولئك الذين يسألونه باستمرار ليلبي لهم حاجات غير منطقية. وأولئك الذين يسعون دواما إلى الحصول منه على مزايا معينة. وبالرغم من أن تطبيق هذا المقترح ليس سهلا في جميع الأحوال، ويحتاج إلى وقت، فان العائد منه يفوق أية شكوك أو تحفظات تثار حوله.

13- أن لا يدع المدير الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم، فالمسؤولية النهائية عن هذه المشكلات تبقى على من ينبغي أن يتحملها. فهو لا ينوب عن المرؤوسين في حل مشكلاتهم، لأنه إن فعل فسوف تتدفق عليه هذه المشكلات من كل جهة،

ويكون بذلك قد أضاع وقته وقصر في مسؤوليته بتدريب مرؤوسيه على معالجة مشكلاتهم بأنفسهم.

14- أن يخصص المدير وقتا معينا لمقابلة المرؤوسين الذين يرغبون في مقابلته خلال ساعات الدوام الرسمي وفي أيام محددة من الأسبوع، وذلك لمناقشة مشكلات العمل معهم، والتعرف على آرائهم وأفكارهم، مما يقلل الحاجة إلى المقاطعات.

15- أن يطلب المدير من كل من يود مقابلته أن يزوده بملخص سريع عن ما يرغب في مناقشته معه، وأن يطلب من مرؤوسيه عرض مشكلاتهم كتابة، مع طرح سبل العلاج الممكنة. وليلجأ المرؤوس إلى نفس المنحى عند عرض آية مشكلة على رئيسه، لأن ذلك يساعد في تركيز المناقشة على محاورها الأساسية. ومثل هذا العمل قد يشجع المرؤوسين على التفكير المقدم، كما يمنحهم فرصة التركيز على الموضوع المزمع مناقشته.

16- أن يحاول المدير العثور على **"مكان هادئ Quiet space"** ، وقد يكون هذا المكان بالنسبة لبعض المديرين في مكاتبهم. ويستطيع السكرتير حينئذ إعلام الزائرين أن المدير مشغول. وقد يذهب المدير إلى مكان آخر (مثل، المكتبة أو غيرها) من غير أن يعلم أحد بمكان وجوده باستثناء السكرتير، لكي يبقى على اتصال به في الحالات الطارئة والضرورية.

17- تحديد جدول الأعمال، ذلك لأن اكبر عدو للمقاطعات هو وجود جدول زمني محدد واضح. فإذا كان المدير لا يرغب فعلا في حدوث المقاطعات فعليه أن يعطي تعليمات واضحة للسكرتير بالنسبة للذين يرغب في مقابلتهم حول أي موضوع، ولأية مدة من الوقت، ولا يسمح بمقابلة أحد إذا لم يكن هناك موعد مسبق، والطلب من السكرتير إعلام الزائرين بالوقت المسموح لهم فيه بالمكوث إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك.

18- التوافر بشكل إيجابي ومنتج عند الحاجة: يشعر معظم المديرين بضرورة الزيارات العادية من قبل الموظفين في المنظمة، فيلجأون إلى فتح أبواب مكاتبهم، مما يوجد مناخا غير رسمي يحبذه الكثير من المديرين، لأنه يجعلهم على

علم ومعرفة بمجريات الأمور في المنظمة. ولكن قد تتأثر أولويات هؤلاء المديرين بسبب ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع كبير للوقت. ولإيجاد نقطة التوازن هنا يمكن اتباع ما يلي:

أ) التفويض بشكل فعّال، فعندما يكون الأفراد العاملون معك لا يعرفون جيدا حدود سلطاتهم أو مسؤولياتهم فإنهم سيراجعونك بشكل متكرر. ولتلافي ذلك لا بد من تفويض مساعديك لتتم مراجعتهم من قبل الموظفين.

ب) المقابلة في مكان العمل، إذ قلما يستطيع المدير السيطرة على وقته إذا قابل أحدا فيه.

ج) زيارة الموظفين في مكاتبهم بشكل منتظم، فكلما قام المدير بزيارة الموظفين بشكل منتظم ودوري قلت حاجتهم إلى زيارته والتحدث معه في مكتبه. ويصر بعض المديرين على اتباع هذه الطريقة بجعلها جزءا من برنامجهم الأسبوعي.

إن مرور المدير على مكاتب المرؤوسين ومناقشة مشكلات العمل معهم يحقق العديد من المزايا، فهو يقلل من المقاطعات، ويجعل المدير قريبا من مشكلات العمل وملفاته، ويمكنه من السيطرة على وقته بسبب قدرته على مغادرة مكتب المرؤوس في أي وقت. يضاف إلى ذلك ما يحمله هذا الأسلوب من تقدير واحترام للمرؤوسين، مما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية.

19- وضع حدود للوقت عند مناقشة المرؤوس في موضوع يرغب في مناقشته، كأن يوضح المدير الوقت الذي يرغب في تخصيصه للمناقشة، كقوله: " ألا تعتقد يا زيد أن عشر دقائق كافية لمناقشة هذا الموضوع؟".

وينطلق هذا المقترح من افتراض أساسي مفاده أنه إذا كانت المناقشات شيئا مطلوبا وضروريا بين الموظفين، فإن المناقشات الطويلة غير مستحبة لما فيها من هدر للوقت. وبالتالي، فإن الإجابة بـ "نعم" أو "لا" مفضلة (حيثما أمكن ذلك على ضرب الأمثلة وسرد القصص وطرح التعريفات غير الضرورية. كذلك لا بد من

الاستماع لما يقال، وإدراك صلته بالموضوع المطروح للنقاش، بالإضافة إلى ضرورة التمسـك بالمباشـرة والوضـوح والموازنـة بين مـا هـو اجتماعي من الحـديث وما هو أساسي.

20- أن يتعلم المدير أن يقول "لا" عندما يسأله أحد من الناس طالبا منه جزءا مـن وقتـه. ولـيكن الذي يطلب منه ذلك على علم بأن رفض المدير لطلبه إنما يمثل أفضل استجابة ممكنة له في ظل الظروف المعاشة. إن "لا" أعظم تعبير في قاموس تـوفير الوقـت، فليسـتخدمها المـدير في الوقت المناسب. وبالرغم من أن إمكانيـة أن يقـول المـدير لرئيسـه "لا" تعتمـد أساسـا عـلى العلاقة بينهما، فإن كثيرا من الرؤساء يحترمون مثل هذا السلوك، لأنهم يأملون ممن يسـلكه أن يساعده في القيام بوظيفته. وفي جميع الأحوال عـلى المـدير أن لا يشـعر بالـذنب عنـدما يتخذ قرارا بقوله "لا" بل عليه أن يقبل هذا القرار، وليتـذكر أنـه عنـدما يقـول عكسـها (أي "نعم") بالنسبة لطلب ما فإنه يكون قد قال "لا" بالنسبة لطلب آخر ربما يكون أكثر أهميـة منه. وعلى المدير أن لا يحسب لغضب أو لعتب الناس حسابا كثـيرا، ذلـك لأنهـم لا يركـزون كثيرا على الذي فعله. وتذكر أنك في كل الأحوال تقيم وزنا لتصرفاتك أكثر مـما يقيمـون. وفي كلمة، ليكن المدير واثقا من تصرفاته، وحازما مع من يضيعون وقته ولكن بشيـء مـن اللـين، "إذ لا يقلل من صلابة الرخام كونه ناعما مصقولا، ولا شيء ألين من الماء ولا شيء أقـدر منـه على مغالبة الأجسام الصلبة".

ولا بأس أن يعتقد الآخرون أن المدير راغب في مسـاعدة مـن يقـول لهـم "لا" عنـدما يجـد الوقت لذلك، وليكن المدير بشوشا في وجوههم، فالبشاشة أطيب مـن القـرى، كـما يقـول العـرب، وليشاركهم في اهتماماتهم، وليطرح عليهم البدائل التي يمكنهم اللجوء إليها لمساعدتهم.

ولا أحسبني أبالغ إذا ما قلت أن واحدة من أهم الطرق لحفظ وقت المدير مـن الطلبـات غير الضرورية، تلك هي أن يقوم بما يرغب في القيام به ويترك ما لا يرغب في أن يفعله بـأن يقـول "لا" حينما يكون ذلك مناسبا. فإن قال "نعم" في الوقت

الذي كان يجب عليه أن يقول "لا" فذلك يعني أنـه ليـس مسـؤولا عـن وقتـه ولا معنيـا بإدارته.

إن المعاناة الأساسية التي يشترك فيهـا المـديرون الـذين يشـكون مـن عـدم وجـود الوقـت الكافي لديهم لفعـل مـا يجـب أن يفعلـوه أو مـا يحبـون أن يفعلـوه ترجـع إلى أنهـم يـترددون في اسـتخدام أعظـم كلمـة توفر الوقت، أنها كلمة **"لا"، المكونة من حرفين فحسب.**

وبالرغم من أن عدم قيام المدير بعمل لا يريد أن يقوم به، مسألة ليست سهلة دائما، فـإن الخطوة الأولى لتذليل ذلك أن يعترف المدير بأحقيته في أن يقول "لا" للطلبات التي لا تعمـل عـلى تحقيق أهدافه، وحينئذ فإن الأساليب التالية يمكن أن تساعده في ذلك: [10]

أ) الوضوح في كيفية قضاء الوقت، إذ كلما كان المدير أكثر وضـوحا في أن يقـول "نعـم" للطلبـات التي تعمل على تحقيق أهدافه، كـان أسـهل عليـه أن يقـول "لا" لشيـء غـير مناسـب بسـبب ارتباطه بالتزام معين.

ب) إدراك حقيقة أساسية هي أنه لا يوجد وقت كاف في الحيـاة للقيـام بكـل شيء. فـإذا مـا تـم إدراك ذلك من قبل المدير فإن قوله "لا" لا يعني أنه ينكر أهميته الطلب الموجه إليه، بل أنـه يعترف بالحقيقة الحياتية المشار إليها.

جـ) معرفة أبعاد الطلب وحقيقته، فليطلب المدير مزيدا من التوضيح، لأن في ذلك ما يـدلل عـلى أنه يستمع، وإن هذا الاستماع قد يسمح له بعرض بعض المتقرحات، مما من شأنها تلبيـة هـذا الطلب.

د) ترك الباب مفتوحا ليقول المدير "نعم" فيما بعـد، إذا مـا اسـتوجب الأمـر ذلـك، كـأن يلجـأ إلى القول: "لا"، أنا آسف فلدي التزام مسبق الآن، ولكن إذا ما كان الطلب غير ملح فراجعني بعد بضع ساعات أو بضعة أيام أو أسابيع".

هـ) اللجوء إلى "لا" المشروطة، كأن يقول المدير: " أنا آسف لأننـي مضـطر إلى أن أقـول لا لطلبـك، ولكن إذا ما فعلت كذا وكذا، فربما أكون قادرا على مساعدتك".

و) إرجاء المدير لقراره في أن يقول "نعم" أو "لا" إذا لم يكن واضحا لديه مدى إسهام الاستجابة للطلب في تحقيق أهدافه. والاكتفاء بقوله "لا أعلم"، أو "سأقرر ذلك فيما بعد"، وذلك كي يعطي نفسه وقتا لاتخاذ القرار المناسب.

ز) على المدير أن يزن الأمر جيدا ويدرس الطلب بعناية، إذا لم يكن واقعا تحت ضغط مباشر، وذلك بان يوجه لنفسه الأسئلة التالية:

- هل هناك متعة لي في القيام بالعمل المطلوب؟
- ما هي الفوائد التي يمكن أن أحصل عليها على المستتويين الشخصي والمهني لقاء قيامي بهذا العمل؟
- ما هو مدى أهمية الاستجابة للطلب للأناس المهمين لدي؟
- إذا ما قمت بهذا العمل، فما هي الأعمال التي سوف أضطر إلى ارجائها، وما مدى أهميتها بالنسبة للأهداف التي تم الارتباط بها؟
- إذا لم أقم بهذا العمل، فما هي النتائج والآثار السلبية المترتبة على ذلك؟

ربما توفر هذه الأسئلة إجابة للمدير تعينه على التمييز بين الطلبات التي يمكنه أن يستجيب لها وبين الطلبات التي يجدر به أن لا يستجيب لها. صحيح أن الأمر لا يخلو من صعوبة في البداية، ولكن سرعان ما تصبح العملية يسيرة آلية فيما بعد.

ح) على المدير أن يقول "لا" من غير أن يتسبب في إهانة أحد. إن "لا" ليست محببة للنفس، ولكن يمكن للمدير أن يقلل من سوء جاذبيتها بإبراز بعض البدائل، كقوله: " إن زيدا من الناس يمكنه أن يعمل هذا بدلا مني" أو قوله : "أشكر لك سؤالك، ولكن علي أن أقول لا، فأنا لا أستطيع أن أفعل هذا". على أن ذلك لا يعني أن تشعر بالذنب بسبب ذلك أو أن تبالغ في الاعتذار، فإذا ما أصرَّ صاحب الحاجة على طلبه، أعد كلمة "لا" بهدوء، وبدون غضب، لأن هدفك سيظل عدم قبول الدعوة وليس إهانة الشخص، وحين لا تكسب الآخرين فليس أقل من أن تكسب نفسك.

ثانيا-الهواتف:

يستخدم الهاتف، عادة، لتحقيق أهداف معينة، ويكون حينئذ أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى. ولكن كثيرا ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجرى كل يوم (480) مليون مكالمة هاتفية، منها في مدينة نيويورك (38) مليون مكالمة [11] . وهنا لك أن تتصور كمية الاتصالات وحجم الأسفار والتنقلات التي وفرها الهاتف.

ولكن كثيرا من المديرين يصبحون عبيدا للهاتف لا أسيادا له، وذلك عندما يرغبون في أن يكونوا على علم بكل شيء يجري في منظماتهم، وعندما لا يتمتعون بالقدرة على إنهاء المناقشات، أو يتهيبون من الإساءة إلى الآخرين إذا ما أخضعوا المكالمات القادمة للفرز من قبل السكرتاريا الخاصة بهم. وتشير الدراسات إلى أن (90%) من المديرين الأمريكيين يقضون في الحديث الهاتفي ساعة على الأقل يوميا. ويقضي (40%) منهم أكثر من ساعتين في اليوم الواحد [12] .

يمكن أن يكون الهاتف لعنة للإدارة ويمكن أن يكون رحمة لها. وبالتالي فليست القضية هنا أن يكون الهاتف أو لا يكون، بل كيف يمكن أن نجعل منه أداة فعالة لتحقيق الأهداف.

ثمة عدد من المقترحات يمكن الاستنارة بها لتبيان المواقف التي يفضل استخدام الهاتف فيها والمواقف التي لا يفضل استخدامه فيها ويكون غيره من وسائل الاتصال اكثر فعالية منه، كما أن هناك عددا من المقترحات الأخرى لزيادة فعالية استخدامه حين يكون هو الوسيلة المفضلة على غيرها.

متى يستخدم الهاتف ... مقترحات:

يفضل أن يستخدم المدير الهاتف في الحالات التالية: [13]

1- لتوفير خطوات او مراحل معينة أو لتجنب السفر: من الأسهل والأسرع التحدث مع شخص آخر في وقت واحد على أن تكون معه في مكان واحد وفي وقت واحد.

2- لجمع المعلومات التي تكون الحاجة إليها فورية: كأن تسأل عن شيء معين (عن موعد أو اسم شخص تحتاج إلى معرفته فورا)، أو أن تسعى للحصول على رأي شخص له قيمة للمساعدة في البت في أمر من الأمور.

3- لبث أو نشر معلومات تكون الحاجة فورية لبثها أو نشرها: يمثل الهاتف أفضل وسيلة اتصال، عندما تريد توزيع معلومات بسرعة حول قرار اتخذته، أو عندما تريد نشر ما تعلمته حديثا.

4- للتعرف على مدى تقدم سير العمل في الأنشطة المهمة: إن استخدام الهاتف يساعد المدير في معرفة ما يحدث أثناء غيابه عن عمله. ومثل ذلك عندما يطلب إلى مساعديه تنفيذ أمر مهم، ويطلب منهم في الوقت نفسه أن يقوموا بالاتصال به حيثما وجد لا بلاغه بما يحدث.

5- للبقاء على اتصال مع الآخرين المهمين: كأن تبقى على اتصال مع الجهات ذات العلاقة مع المنظمة، كالشركاء الموجودين في أماكن بعيدة، أو العملاء أو الموردين.

6- لاتخاذ قرار روتيني يتطلب موافقة جماعة صغيرة: يفضل استخدام الهاتف بدلا من عقد اجتماع مثلا للحصول على موافقات روتينية من ذوي العلاقة في موضوع معين. ولكن إذا ما واجهت المدير أية مشكلات بشأن ما يعتقد أنها مسائل روتينية فإنه لا مندوحة حينذاك من عقد اجتماع لهذا الغرض.

7- يستخدم الهاتف إذا كان استخدامه يحقق للمدير شعورا طيبا: يستخدم كثير من المديرين الهاتف لمسائل ربما لا تستدعي استخدامه لا لشيء بل لأنهم يحبون استخدامه. فإن كان المديرون من هذا النمط من الناس فلا بد من استخدامه بعقلانية، أما إذا اعتقد المدير أن استخدام الهاتف شر لا بد منه فليستخدمه في أضيق الحدود الممكنة.

8- يفضل عدم استخدام الهاتف كبديل عن رسالة رسمية مكتوبة: إن أية اتفاقية مهمة أو قرار مهم لا بد من أن يكون مكتوبا، ولذلك لا يستخدم الهاتف في مثل هذه الحالات. كما لا يستخدم الهاتف إذا كانت مذكرة مكتوبة تفي

بالغرض. كذلك لا يستخدم الهاتف لإيصال رسالة رسمية غير مستعجلة، فالمذكرة أو الرسالة المكتوبة هنا أفضل من ذلك بكثير.

9- يفضل عدم استخدام الهاتف لمناقشة مسائل حساسة: لأن الحديث في الهاتف ينقصه التأثير الذي تحدثه المقابلة وجها لوجه.

فمثلا يستدعي التحقيق في إشاعة ما أو مناقشة بعض المسائل النظامية أو الانضباطية المقابلة وجها لوجه. كذلك لا يستخدم الهاتف لمناقشة مسائل مطولة ومعقدة إلا إذا كانت المقابلة وجها لوجه مستحيلة، ذلك لأن القدرة على الانتباه في الهاتف محدودة، وليس بالإمكان التحكم في المقاطعات التي يمكن أن تحصل مع الطرف الآخر.

مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف:

لتحسين فعالية إدارة الهاتف، يراعى ما يلي:

1- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات، فتكلفة وقت السكرتير أقل من تكلفة وقت المدير، على أية حال. على أن مما تجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من أهمية عامل التكلفة فإن الإتصال من خلال السكرتير (أو مدير المكتب) ليس أمرا محبذا في جميع الأحوال، إذ يرى البعض أن اتصال المدير بنفسه دون أية مساعدة من سكرتيره الخاص فيه تقدير لوقت المستقبل (متلقي المكالمة) ووقت المرسل على حد سواء. كما أن من شأن ذلك أن يحول دون مشاعر الفتور التي قد تعتري مستقبل المكالمة، بخاصة إذا ما كان يتمتع بمستوى وظيفي عال.

2- لدى البدء في مكالمة ما، يستحسن أن يتم التعريف الشخصي مباشرة من لدن المرسل، وأن يتم اختيار عبارات التحية والسلام اللطيفة، وتقليل المجاملات والأحاديث المتنوعة التي تسبق حديث العمل أو موضوع المكالمة.

3- أن يتوافر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار، وبما يضمن استخدامه بصورة سريعة. من الضروري كذلك تنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى المدير.

4- الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية، الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة، وإسم الشخص المتحدث، وموضوع المكالمة الهاتفية. ويمثل هذا السجل وثيقة مهمة يستند أليها المدير في إعادة توزيع الوقت المخصص أو المحدد لذلك. فمن خلال هذا السجل يستطيع المدير التعرف على من يقوم بالاتصال به بشكل متكرر، الأمر الذي قد يدفع باتجاه إجراء ترتيب معين معه، كأن يطلب منه أن يهاتفه في وقت معين في اليوم، أو أن يجتمع معه خارج أوقات الدوام الرسمي. ويوضح النموذج التالي السجل الزمني للمكالمات الهاتفية:

السجل الزمني للهاتف

الإسم: اليوم: التاريخ:

الوقت		المكالمات الواردة	المكالمات الصادرة	اسم الشخص المتحدث	موضوع المكالمة الهاتفية
البداية	النهاية				

5- تخصيص وقت معين في اليوم، إن أمكن، لإجراء المكالمات الهاتفية، فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير في توفير كثير من الوقت.

6- التعرف على أوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منتظم من حيث مدى توافرهم وانشغالهم، مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات بجانب أرقام هواتفهم، وأن يتم تزويدهم بمعلومات مشابهة عن وقته.

7- على المدير أن يدرك أن أفضل الأوقات للإتصال بالآخرين هـو الفـترة القصـيرة السـابقة لسـاعة الغداء أو قبيل يـوم العمـل، لأن النـاس عـادة في مثـل هـذه الأوقـات غـير مـيالين للثرثـرة وإطـالة الحديث، بفعـل ما ينتظـرهم ممـا هو سـار ومبهج.

8-قيام المدير بتحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمة الهاتفيـة التـي سـيجريها، لأن ذلك سيساعده على التركيز ويحول بينه وبين نسيان بعض النقاط المهمة.

9- الامتناع أو التقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منـه مكالمـة هاتفيـة، كالحـديث عـن الطقس أو القضايا العامة التي لا يمتلك أحد منا تغييرها أو التأثير فيها.

10- إنهاء المكالمة الهاتفية بعـد أن تسـتوفي أبعادهـا الأساسـية وتحقـق أهـدافها. وفي حالـة بقـاء الطرف الآخر مستمرا في الحديث فليقدم المدير ملاحظة قصيرة، كقوله: "قبـل أن نخـتم أود أن أقول يا زيد ..." . ولا شك أن مثل هـذه الطريقـة لبقـة في الإعـلان عـن الرغبـة في إنهـاء المكالمة.

11- أن يبادر بالإتصال الهاتفي مع شخص يعتقد أنه سيتصل به ويكون مطيلا للكلام معه من غير أن يقول شيئا.

12- تطوير مهارات المرؤوسين في استخدام الهاتف، سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسـألوها أو من حيث الإجابة عنها.

ثالثا-العمل الورقي Paper Work:

يعتقد كثير من الباحثين أن (90%) من الأوراق تبقـى بالمنظمـة ولا تغادرهـا، وأن خـزائن الملفات تصبح خزائن للقمامة غالية الثمن، وأن ورقة كل ثلاث دقائق تمـر عـلى المـدير للقـراءة أو التوقيع، وأن الأوراق تزداد دائما ولا تنقص، فالمكتب هو خط إنتاج للورق. ومن الجدير بالـذكر أن الانشغال بالأعمال الورقية مصدر متعة وراحة لكثير من المديرين، فهم يظلون تحت انطباع خادع أنهم منجزون، وأنهم شغولون، ويحصلون على أرزاقهـم بعـرق أجبنـتهم. كـما أن الانشـغال بهـذه الأعمال قد

يمثل مشجبا يعلق عليه المديريون أسباب اخفاقهم في وظائف التخطيط والتجديد. كذلك فإن هذه الأعمال تشبع رغبة بعض المديرين في امتطاء ما هو سهل من الأعمال، إذ من السهل إدارة الورق ولكنه من الصعب إدارة الناس. وأخيرا، فإن الأعمال الورقية تعطي انطباعا بأن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتخاطب وأن الحياة مستمرة وأن التعاون والتنسيق قائمان [14]. ولذلك نجد المديرين بدلا من أن يقوموا بمواجهة مشكلات الوقت المتمثلة في جزء منها في الأعمال الورقية، فإنهم يسلمون أنفسهم للمضي في هذا الاتجاه. فينظرون إلى مكاتبهم فيجدون مجلات كثيرة لا بد أن تقرأ، وتقارير ورسائل ومذكرات كثيرة لا بد أن تنجز، فكيف لهم أن يتعاملوا مع هذا وذاك، وكيف لهم أن يرشدوا هذا العمل؟

بالرغم من هذا الارتياح الذي تقابل به هذه الأعمال فإن التلهي بها يلحق أضرارا بالغة بالإدارة، ويحول دون الإدارة الفعالة للوقت، وتكون في الغالب على حساب وقت التفكير ووقت القيام بالأنشطة المهمة، الأمر الذي يفرض على المدير أن ينظر إليها بعين ناقدة في محاولة منه للإجابة عن سؤال أساسي مفاده ما الذي يحصل لو قام بإلغاء هذه المهام أو قام بتفويضها؟ إن الأخذ بالمقترحات التالية ربما يضع المدير على بداية طريقة الفعالية في هذا المجال:

1- فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات: أوراق يمكن أن يتم التخلص منها نهائيا وطرحها في سلة المهملات بعد قراءتها، وأوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما بشأنها، وأخرى يمكن أن تحفظ، مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها، وملاحظة أن الحفظ لا يكون إلا لأغراض الرجوع إليها وليس لأغراض التخزين. إن النقطة الجوهرية هنا، أن ينمي المدير لديه عادة اتخاذ القرار عندما يمسك بأية ورقة، لأن في ذلك توفيرا لوقته.

ويقع في هذا الإطار، ضرورة مراعاة أن الأوراق التي تصل إلى المكتب ليست جميعها على نفس المستوى من الأهمية ودرجة الاستعجال، فبعضها مهم وعاجل، مما يفرض أولوية أولى في المعالجة، وبالتالي، تخصيص زمن معين للقيام بها يوميا، وبعضها مهم وغير عاجل كما هو الحال في بعض التقارير والمذكرات، وهذه المهام

يمكن القيام بها في ساعة متأخرة من اليوم، وبعضها ليس مهما ولا عاجلا، وهذا النوع من المهام يمكن تفويضه لبعض المرؤوسين.

2- مراعاة أصول القراءة، فإذا كانت المواد والمطبوعات التي تصل إلى مكتب المدير لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول إليها، فعليه أن لا يقرأها. وإذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها، وليراجع محتوياتها، ولينظر إلى فهرسها. وقد يكون مناسبا الاكتفاء بقراءة الأسطر الأولى من الفقرة. وقبل الكتابة يتم استحضار الهدف، ووضع النقاط الرئيسة أو الخطوط العريضة لما ينوي كتابته. وعند الكتابة تستخدم الجمل القصيرة السهلة والواضحة، كما يراعى الاختصار ما أمكن، فالتقرير الطويل يسبب ضياعا مزدوجا للوقت.

3- إعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد، وفي ذلك توفير لوقت المدير وزيادة لفهم السكرتير لطبيعة عمل المدير، وإعطاؤه كذلك صلاحية توزيع بعض الأعمال الورقية على المعنيين قبل أن تصل إلى مكتب المدير. ومن شان هذا الإجراء قيام من هو أكثر مناسبة من المدير بتنفيذ المهام.

4- الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتب، وتلخيص موضوعاتها الأساسية، وحفظ هذه الملخصات من قبل السكرتير في ملفات وفق موضوعاتها، حتى إذا ما أراد المدير الرجوع إلى أي منها أمكنه ذلك، وحينذاك فإن قراءة الكتاب أو المقالة بأكملها يصبح ذا فائدة كبرى.

5- توزيع قراءة المواد على المرؤوسين، وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم. وغرس الثقة في نفوسهم. فالمعنى الذي يستخلصه المرؤوس من اتصال رئيسه يعتمد على ثقته بهدف الرئيس من الاتصال. فإذا كان المرؤوس لا يتوقع من رئيسه الثقة فإنه يميل إلى الاستجابة السالبة لطلباته، وذلك بانتهاز كل فرصة بوعي أو بلا وعي تسمح له لكي يسيء تفسير ما قيل له.

6- اتباع مبدأ "**الانتقائية**" في كتابة التقارير، فما كان منها يخدم هدفا معينا فليكتب. وما كان منها غير ذلك فلا يكتب. ولكن إذا جاء طلب كتابة التقرير من الرئيس، فليحاول المدير اقناعه باتباع بديل آخر، إذا كان ذلك مناسبا، غير بديل الكتابة.

7- تنمية عادة الانتهاء من تحرير الرسالة أو المذكرة في اليوم الذي بدأ في كتابتها، إلا في الحالات الخاصة التي ربما يتطلب تحرير الرسالة أو المذكرة أكثر من يوم.

8- تحرير الرسالة، واستحضار الشخص الموجهة إليه ليكون في ذهن الكاتب، مع ضرورة مراعاة الوضوح والتركيز واعتماد الحقائق في العرض، كلما كان ذلك ممكنا، وقراءتها بعد كتابتها. وقد يكون مفيدا الحد من النسخ الكربونية لمراسلات المديرين لما فيها من إضاعة الوقت في القراءة لأمر قد لا يهم الكثيرين منهم. كذلك، عدم طباعة أو نسخ المذكرات إذا ما حدث فيها تغييرات بسيطة، لأن مصير هذه المذكرات بعد القراءة إما الحفظ في ملف معين وإما الرمي في سلة المهملات.

9- اتباع مبدأ " **استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل**"، ففي استخدام الهاتف توفير للوقت، بالإضافة إلى أنه قد يمهد إلى تحرير رسالة مفيدة

إن المذكرات يمكن أن تخدم هدفا مفيدا لشخص يستخدمها كخادمة لا كسيدة. إن القاعدة الأساسية في هذا المجال "استخدام المذكرات بأقل قدر ممكن" وليكن استخدامها للتذكير أو للتوضيح أو للتأكيد (15) .

وغني عن الذكر، أن الاعتماد على المذكرات والخطابات وغيرها من المواد المطبوعة قد يقصر عن تحقيق النتائج المرغوبة للاتصال وقد يتسبب في خلق مشكلات جديدة، فهي قد تثير أسئلة واستفسارات أكثر مما تجيب عن الأسئلة والاستفسارات، كما أنها قد تكون سببا في القضاء على المبادرات الفردية ، ولذلك فإن حل هذه المشكلة يتمثل في تكملة الأوامر الكتابية بالمقابلات الشخصية.

10-استخدام أسلوب التأشيرات والحواشي على الرسالة المتسلمة. استخدام نماذج معينة للمراسلات الروتينية في بعض الحالات. مع ملاحظة أن الرد السريع على الرسالة أفضل من الانتظار في الرد حتى لو كان بدافع الحرص.

11-تنظيم الرسالة بما يحول بين من ينسخها على الآلة الكاتبة وبين استخدامه بكثرة لضابط المسافات ومفتاح التبويب. وتدلل الدراسات على أن ترك المسافات والهوامش يأخذ (10%) من وقت الناسخ(16) .

12-توفير نظام مناسب لحفظ الملفات، يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن، ويضمن كذلك تنظيف هذه الملفات من وقت إلى آخر، مع ما يفرضه ذلك من وضع نظام للإتلاف.

13- الحد من المراسلات الزائدة، وذلك باستخدام الأساليب التالية: (17)

أ) عدم الرد على مراسلة إذا لم تفرض الحاجة ذلك، فالردود غير الضرورية تمثل إضاعة للوقت.

ب) استخدام النماذج في المراسلات، فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة.

جـ) الاقتصاد في توزيع نسخ المراسلة .

14-توفير وقت القارئ وضمان فهم الرسالة، وذلك بمراعاة ما يلي: (18)

أ) الوضوح والتركيز في الصياغة، واستخدام صيغ الإثبات لا صيغ النفي في الكتابة، والحرص على الجمل القصيرة. ويفضل هنا أن لا يزيد عدد كلمات الجملة عن عشرين كلمة.

ب) الاختصار قدر الإمكان، فالإيجاز قمة الإعجاز، واستخدام كلمات سهلة ومفهومة، وعدم ترك القارئ في حيرة من أمره لتفسير ما ينقل إليه.

جـ) الطلب إلى المرسل إليه الإجابة على الرسالة نفسها إن أمكن، مع ضرورة ترك فراغ فيها يسمح بذلك.

د) ترك المرسل إليه على علم بمدى الحاجة إلى الرد، كأن يكتب في أسفل صفحة الرسالة، "لا ضرورة للإجابة"، أو للمعلومية"، أو نحو ذلك.

15- الحرص على تعلم القراءة السريعة:

إن القول : (إقرأ كتابا تهزم عشرة أعداء" صحيح. ولكن تبقى القراءة السريعة في عالم المذكرات والتقارير هي المفضلة. وقد تتم هذه من خلال عدم القراءة بصوت عالٍ، واستخدام أصبع اليد كمرشد في القراءة.

وفقا لبعض المسوحات، يقرأ المدير الأمريكي عشرين ساعة في الأسبوع في المتوسط. مما جعل من هذا الأمر مصدر شكوى للمديرين لاضطرارهم إلى

اصطحاب العمل معهم إلى المنـزل [19] . فكيـف يمكـن معالجـة هـذا الموضـوع بمـا يـدلف بالمدير إلى إدارة فعالة لوقته؟

تأتي المعالجة ذات شـقين: الأول، يتعلـق بـالقراءة، والآخـر، يتعلـق باصـطحاب العمـل إلى المنزل. ففيما يتعلق بالقراءة، لا بد أن يقاوم المدير رغبته في قراءة كل ما يراه من مجلات وتقارير ومذكرات ودراسات. وأن يطلب من أحد مرؤوسيه مشـاركته في القـراءة. وأن يعمـل عـلى تحسـين مهارته في القراءة وقدرته على الاستيعاب.

إن تحسين مهارة المدير في القراءة، يسـتوجب المبـادرة إلى القـول، إن سرعـة القـراءة لـدى الشخص العادي تزداد، كما تشير إليها الدرسات، من ستين كلمـة في الدقيقـة في السـنة الأولى مـن الدراسة الابتدائية إلى ثلاثمائة وخمسين كلمة في المرحلة الجامعية[20]. ووفق هذه النتيجة يستطيع المدير أن يستكشف مدى سرعته ومهارته في القراءة. وبالتاليّ، العمل على تحسينها إن كانـت دون المستوى المطلوب.

إن تطوير قدرة المدير على الاستيعاب تساعده في إدارة وقته بفعالية. ونقطة البدء في هذا التطوير تكمن في التقييم الذاتي لنفسه في هذا الشأن. وقد اخترنا لذلك عشر جمل فليقرأها المدير وليضع إشارة (√) أمام الجملة الصحيحة من وجهة نظره. وإشـارة (x) أمـام الجملـة الخاطئـة مـن وجهة نظره أيضا[21]:

1- لكي ينجـز المدير أعمالـه على الوجـه الأكمـل، عليـه أن يطور لديه عادة القراءة السريعة.

2- إن الغالبية العظمي من المديرين يمكنهم تحسين قدراتهم في القراءة.

3- القراءة الجيدة إنما هي مسألة عادات جيدة .

4- من الممكن تحليل عادات القراءة.

5- تحسين أساليب القراءة بمجرد معرفة الصعوبات التي تواجهها.

6- يميل الأشخاص الذين ينزعون إلى الاتقان وملاحقة تفصـيلات العمـل إلى أن يكونـوا ضـعافا في القراءة.

7- يمكن تحسين القراءة بالتركيز على الأفكار الإجمالية فحسب.

8- إن أفضل طريقة لتحسين القراءة هي التدريب اليومي للقراءة، من خلال اختيار أحد الكتب التي تجد صعوبة في قراءتها.

9- من الواجب مراجعة الأفكار التي تنساها.

10- يمكن تحسين القدرة على الاستيعاب بقراءة الكتب التي تتناول هذا الموضوع.

والآن أعط عشر نقط لكل سؤال أجبت عنه إجابة صحيحة وفق جدول الإجابة المثبت تاليا، ثم قيّم نفسك وفق ما يلي:

60 فأقل	**ضعيف**
70-أقل من 80	**مقبول**
80-أقل من 90	**جيد**
90-أقل من 100	**جيدا جدا**
100	**ممتاز**

الإجابة:

1- √	6- √
2- ×	7- √
3- √	8- ×
4- √	9- ×
5- ×	10- √

وفيما يتعلق بالعمل في المنزل، على المدير أن يتعرف على سبب ذلك، فهل السبب هو حاجته إلى مكان هادئ، أم عدم وجود وقت كاف لديه أثناء ساعات الدوام الرسمي، أم عدم استخدام المرؤوسين بفعالية، أم أن الأمر أصبح عادة لديه، ام ماذا؟ إن إجابته عن هذه الأسئلة تستبطن الأساس الذي يبني عليه مدخل العلاج.

رابعا-الاجتماعات Meetings:

الاجتماعات على ضربين: فإمّا احتماعات **يدعو** لها المدير، وإما اجتماعات **يدعى** لها. ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم

والمتابعة، الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص مـن مضـيعات الوقـت أو التخفيـف مـن حـدتها رهنا بالنظر إليها من زاوية نوع الاجتماع ومن زاوية المراحل التي تمر بها عملية الاجـتماع. ووفـق هذا المنظور فإن المقترحات التالية جديرة بالاعتبار:

1- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعيا لها، وتحديد أهدافها على هيئـة أفعـال وإجراءات لا بد من اتخاذها، لا على هيئة نقاط للنقاش. فالاجتماعـات ذات الأهـداف غـير الواضحة أو غير المحددة إنما هي ضرب من "**الاجتماعيات**" ، إذا جـاز القــول، تنتــهي قبـل أن تعقـد، ودون الوصول إلى أية نتائج.

2- إمداد المشـاركين بمـواد الاجـتماع والمعلومـات الضرـورية لـه مـن منطـق الحـرص عـلى وقـت المشاركين، وتدوين الوقائع والملاحظات اللازمة أثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين.

3- إعداد جدول الأعمال، وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف، لما يحققـه ذلـك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة. ولا بد لجدول الأعـمال مـن أن يبـين مقـدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات، مما يعمـل عـلى اسـتمرار سـير الاجـتماع ضـمن جدول محدد، ويعطي المشاركين فرصة الحكم على مسـتوى التفصـيل المتوقـع مـن مناقشـة المشاركين.

4- مقاومة أيـة مقاطعـات أو محـاولات للخـروج عـن موضـوع الاجـتماع، فهنـاك أفـراد يفضـلون الحديث في كل شيء عدا الموضوع المطروح.

5- عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية، فاتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلا، بخاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحـات مـن ذوي العلاقة. صحيح أن بعض القرارات يحتاج إلى لجان، ولكن صحيح أيضا أن كثيرا من القـرارات يمكن أن تتخذ من قبل المدير بمفـرده، بعـد تعـرف المديـر على مقترحـات المشـاركـين دون أن يدعـو إلى عقد اجتماع.

6- التقيد بوقت الاجتماع، فالبدء والانتهاء لا بد أن يكونا وفق مواعيد محددة. وإن أي تأخير عن البدء في الاجتماع لانتظار أحد أو بعض المشاركين سيشجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلا، لاعتقادهم أن الاجتماع لن يعقد في موعده.

7- اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة، وعدم الحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع. فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقية للاجتماع قد يكون أحد أسبابه الجلوس على كراسي مريحة، ولعل هذا ما يدفع أحيانا إلى تبني عقد "اجتماعات بدون جلوس Stand-up Meetings".

8- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية، وذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى إسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات، وبمكان وزمان عقد الاجتماع، وبقيادة الاجتماع.

9- الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات، فالاجتماعات غير الفعالة مضيعة للوقت. كما أن الافتراض أن جميع المشاركين في الاجتماعات لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على الإطلاق.

خامسا-الاتصال غير الفعال Ineffective Communication:

يعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس. وهو على ضربين: اتصال **لفظي Verbal**، يقوم على الكلمة المكتوبة أو المسموعة. واتصال **غير لفظي Non Verbal**، لا يستخدم الكلمة بل الرموز والحركات الجسمية والصوت والتصرفات.

وسيقتصر حديثنا هنا على الاتصال اللفظي، الشفهي والكتابي، وإذا كانت الاتصالات الشفهية تستحوذ على حوالي (90%) من إجمالي وقت الاتصالات اللفظية، فإن كليهما على درجة كبيرة من الأهمية إذا ما رغب المدير في المحافظة على وقته[22]. فالمديرون، كما تشير الدراسات، ينفقون (70%) من أوقاتهم في الاتصال. أي أنهم ينفقون سبع دقائق من كل عشر دقائق في الاتصال (الكتابة، الحديث، الاستماع، القراءة)[23] .

إن مشكلة الاتصال الأساسية تتمثل في سوء الفهم أو عدمه، بالمتحدث مشغول بما يقول والمستقبل مشغول بما سيقول. والمتحدث يعتقد أن الرسالة قد وصلت. والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريد، ولا يشتم منها إلا ما عودته عليه ثقافته وخلفيته، ثم بعد ذلك نتساءل، لم يكن الاتصال فعالا؟

تثير عملية الاتصال مجموعة من العمليات الجزئية المترابطة التي تحدد في ترابطها وتكاملها نتيجة الاتصال إن كان فعالا واستطاع تحقق الهدف المطلوب منه أو كان غير فعال.

يستوجب الاتصال الفعال الإعداد الجيد له، أي التحديد الواضح للغاية منه بصورة محددة وعملية. ويستوجب كذلك تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الأسئلة وطرح الاقتراحات. والاتصال الفعال يتطلب أيضا التعرف على التغذية المرتدة بهدف الوقوف على مدى فهم المستقبل للرسالة على النحو المقصود منها (المراجعة).

وإذا كان الاتصال الفعال يستبطن هذه العمليات (الإعداد والتحضير والمراجعة)، فإن هناك عددا من المعوقات تحول دون تحقيق الفعالية المطلوبة، ومن هذه المعوقات التسرع في الاستنتاجات وإصدار أحكام قاطعة وبغير عناية، والانشغال عن المتكلم، ومقاطعته، وما ينتج عن ذلك من شل تفكيره والحيلولة دون متابعة حديثه، ولجوء المرسل إلى التعليقات المباشرة عند مقاطعته بما يدفع المستقبل للرسالة إلى اتخاذ مواقف عدائية. ومن معوقات الاتصال كذلك الاستئثار بالحديث والقيام بدور الناصح المرشد بدلا من دور المشارك. والتهكم والسخرية من أفكار وقدرات الآخرين، والتركيز على الأخطاء لإظهار ضعف الآخرين، وإيثار المجادلة التي تستهدف إظهار من المحق ومن المخطئ على المناقشة التي تستهدف معرفة الصواب[24] .

وللحد من مشكلات الاتصالات يمكن للمدير الأخذ بالمقترحات التالية:

1- اللجوء إلى البساطة Simplicity في الاتصال، وما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يود المدير نقلها، فالمفاهيم المعروفة له ليست بالضرورة معروفة ومفهومة لدى الآخرين.

إن الاعتراف بأهمية الاتصال الواضح والاهتمام به يحول دون ضياع ساعات كثيرة في تصحيح الأخطاء، وهو بداية التقدم الحقيقي نحو الإدارة الفعالة للوقت والحيلولة دون ضياعه. وليكن شعار المدير "اعمل على تبسيط الأمور الصعبة وعدم تعقيد الأمور البسيطة".

2- إعطاء وقت كاف لمستقبل الرسالة لفهم أبعادها. فالموظفون عادة ما يشكون من السرعة التي تم بها نقل المعلومات وضيق الوقت المخصص للتعامل معها، الأمر الذي يجعلهم وجلين من أن يظهروا بمظهر بطيئي الفهم، فيدعونه، وما هم كذلك، فتأتي تصرفاتهم وأفعالهم دون المستوى المتوقع منهم. وغني عن الذكر، أن المسؤولية الكاملة للاتصال الفعال لا تقع على المرسل بل على المستقبل أيضا. فالمستقبل عليه مسؤوليتان: أن يفك رموز الرسالة المنقولة، وأن يزود المرسل بتغذية راجعة. وما لم يكن متسلم الرسالة مستمعا جيدا فإنه لن يستطيع تحمل مسؤوليته، وبالتالي لن يكون هناك اتصال فعال.

3- التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة. وهذا يتم بتحديد معنى المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، والتأكيد كذلك على ضرورة أن يفهم المرؤوسون أهداف المنظمة ومهامها كما يفهمها المدير، لما ذلك من أثر واضح في التقليل من الاتصالات المكتبية.

4- تنمية مهارات الاستماع:

الاستماع واحد من أهم مهارات الاتصال المهملة. لقد أوضحت بعض الدراسات أن الشخص العادي يستطيع أن يتكلم (120) كلمة في الدقيقة[25]. وأوضحت دراسات أخرى في المجال نفسه أن النسبة بين معدل القدرة على الاستماع والفهم ومعدل القدرة على الكلام هي (4) إلى (1). وبعبارة أخرى، إذا ما تكلم شخص بمعدل (120) كلمة في الدقيقة فإن المستمع يستطيع أن يفهم (480) كلمة في الدقيقة. وبالتالي فإن المستمع لديه وقت للتفكير في موضوعات أخرى[26].

وقت كبير يضيع لإخفاق المديرين في الاستماع. وعمل هزيل يؤدّى لأن التعليمات لم تسمع . وكثير من المديرين يخفقون في توظيف الشخص المناسب

لأنهم لم يستمعوا إليه في مقابلة التعيين، وموظفون كثيرون يستقيلون لعدم استماع رؤسائهم إليهم. وتبقى الحقيقة الساطعة أن تكلفة عدم الاستماع عالية بأي معيار.

المستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويوظف الاستماع كما يوظف الكلام. ويكون منفتح العقل والفكر لاستقبال الرسالة، ويستمع إلى المعاني بالإضافة إلى الكلمات. فنغمة الصوت رسالة[27]، ولا يشغل نفسه بما يقول بل بما يقال. إنه يستمع بعقلة لا بأذنيه، ويقرأ ما بين السطور لكي يفهم المعنى الحقيقي الذي قصده المتكلم. ألا تعتقد أن كثيرا من الناس يستدعون الطبيب لا ليكشف عليهم بل ليستمع إليهم. تذكر أنك لن تكون متحدثا جيدا حتى تتعود أن تجيد الاستماع، ولن تكون مهما حتى تكون مهتما.

5- تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين، لما في ذلك من توضيح لأبعاد الفكرة المطروحة. فالمدير الجيد يخلق مناخا منفتحا من الثقة والاحترام وتقدير الأفكار الجيدة المطروحة بغض النظر عن مصدرها.

6-توجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وعلى انفراد، بحيث لا يتم أمام الآخرين . وفي المقابل فإن العمل الجيد يتطلب ثناء علنيا دون إسراف. تذكر معي قول "فولتير": " كلمة واحدة رقيقة أصغي إليها حيا،خير عندي من صفحة كاملة كلها تمجيد، في جريدة كبرى، حينما أكون قد مت ودفنت" .

7-إيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين، فأضخم الأفكار كانت من مستصغر الشرر، ويركز على وصف الأفعال والأفكار المطروحة للنقاش. ويسمح كذلك باستخدام إيماءات منفتحة ناعمة، فالابتسامة إشارة جيدة على وصول الرسالة للمستمع، وأن يكون الاستماع للفهم لا للنقد أو الحكم على الأقوال، وأن تكون التغذية المرتدة مفهومة ومقبولة من جانب المتلقي، وأن يكون قادرا على الإفادة منها.

سادسا-التسويف Procrastination:

التسويف ليس أمرا سارا، إنه مؤلم، بل هو كذلك، زيجات تفشل بسببه، تجارة تبور من جرائه، أناس يموتون لعدم إدراك خطورته، "فالغد هو أحسن ابتكار لعدم العمل اليوم" ، ومع ذلك كثير من الناس يبتسمون له ويقابلونه برضى وارتياح.

التسويف يقهر الخطط، ويحول دون تحقيق الأهداف، ويضيع الوقت، ويخرب الأخلاق، ويدمر السعادة، ويقصر الحياة، ويمنع النجاح، لأن النجاح يعني القيام بالأشياء المهمة التي تؤدي إلى نتائج، في حين يعني التسويف تقديم ما له أولوية تالية على ما له أولوية عالية. وتأجيل ما هو مهم وتقديم ما هو عاجل لمواجهة حالات الضغط والطلبات المتزايدة.

إن الخطوة الأولى على طريق التخلص من التسويف أو التخفيف منه هي الاعتراف به، فعندما يعترف المرء بأنه يسوف فعلا يستطيع أن يحدد أسباب ذلك، وربما يتخطاها إذا ما توافرت لديه الرغبة في ذلك.

للتسويف ثلاثة أسباب رئيسة: فهناك ميل إلى عدم القيام بالأشياء **غير السارة**، والأشياء **الصعبة**، وهناك ميل كذلك إلى عدم القيام بالأشياء التي تتطلب **قرارات جافة**، بالرغم من إسهام هذه الأشياء بصورة واضحة في نجاحنا (28) .

كثير من الأساليب يمكن استخدامها للتغلب على التسويف، لكنها قد لا تكون جميعها مناسبة في كل الظروف والأوقات. وبالتالي، فإن التأليف بين هذه الأساليب بما ينسجم مع الأهداف يبقى عملية مفيدة يمكن أن تدلف بالمدير إني المحافظة على وقته والحيلولة دون ضياعه.

1- الواجبات غير السارة Unpleasant Tasks:

الواجبات غير السارة هي واحدة من أهم أسباب التسويف.إن السبب في تأجيل المدير القيام بمثل هذه الواجبات هو أنه يريد أن يتجنب أساسا القيام بما هو غير ممتع. وبالتالي، يريد ان يجعل حياته أكثر سهولة ومتعة.

إن من أفضل الطرق للتعامل مع هذا النوع من الواجبات أن يتم القيام بها أولا وفي بداية يوم العمل، ذلك لأن تأجيلها قد يجعلها تتمدد وتأخذ حجما أكبر من حجمها (على الأقل على المستوى المعنوي). ليتعلم هذا النمط من المديرين درسا من ذلك الطفل الصغير الذي تناول أولا طبقا من الطعام لا يستمتع بمذاقه لكي يستمتع ببقية الغداء.

إن تأخير العمل غير السار أمر مكلف، فتأخر المرء عن الذهاب إلى طبيب الأسنان يكلفه أن يضحي بجميع أسنانه ثمنا لهذا التأخر. وتأخر الشركة المنتجة عن تطوير منتجاتها يؤدي بها إلى أن تفقد السوق، وتأخرها عن صيانة الآلات يحول بينها وبين مواصلة الإنتاج.

فإذا ما أخذ المرء بعين الاعتبار هذه التكاليف فإن ذلك سيساعده في التحرك بالاتجاه الصحيح. أما إذا وجد لديه ميلا داخليا للتسويف فليقف وليفكر، وليسائل نفسه، هل يريد أن يخلق له مزيدا من المشاكل؟ فإذا كانت الإجابة بـ "لا" (وهي كذلك على أية حال) فلا بد من أن يواجه المهام غير السارة بتحليلها وتجزئتها، وربما يضطره ذلك إلى أن يقوم بشيء منها يوميا إلى أن ينتهي منها.

2- الواجبات الصعبة Difficult Tasks:

تعتبر الواجبات الصعبة سببا آخر للتسويف، فنحن عادة نتجنب القيام بالمهام الصعبة لأننا ببساطة، لا نعرف من أين نبدأ.

إن الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النوع من الواجبات، هي وفق مبدأ "فتت تسد" ، بحيث تتم تجزئة الواجبات الكبيرة إلى واجبات صغيرة. فإذا أراد شخص أن يعدّ دراسة للجدوى الاقتصادية لأحد المشاريع فليضع الخطوط العريضة للدراسة، ثم ليضع الموضوعات الرئيسة التي يجب أن تتضمنها الدراسة، ثم لينظر إلى كل موضوع تمهيدا لتحديد ما يريد أن يناقشه فيه، وتمهيدا لتحديد الخطوات اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة، وتعيين مصادر هذه المعلومات، وهكذا، حتى يجد المرء نفسه وقد قام بتجزئة الواجب إلى عدد من الواجبات الفرعية. ومثل هذه الواجبات لا تبدو صعبة كما هو الحال في الواجب قبل تجزئتها. وإنه من الضروري البدء بواجب ما بدلا من تركها كلية، فالواجب غير المنتهي تدفع لإتمامها أكثر من الواجب التي لم يتم البدء بها. فالواجب غير المنتهي تدفع لإتمامها أكثر من الواجب التي لم يتم البدء بها. وإذا ما تم الإنتهاء منه فشيء من الراحة مطلوب. وهنا يقول العسكريون: "إن كتيبة المشاة يمكن أن تسير طوال الوقت إذا توقفت عشر دقائق للراحة بعد كل ساعة".

3- عدم اتخاذ القرارات Indecision:

إن الرغبة الكبيرة في اتخاذ قرارات صحيحة وتجنب آثار القرارات الخاطئة، والتطلع إلى الكمال، كل ذلك يمثل سببا أساسيا من أسباب التسويف.

على المدير أن يعي أن هناك وقتا لجمع المعلومات ووقتا لاتخاذ القرار. وبالتالي، ليس من الحكمة في شيء تأخير اتخاذ القرار بدعوى الحصول على معلومات إضافية. فالتأخير أو التأجيل لا يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة. إن ذلك مجرد وهم، وليس هناك أحد من بني البشر تكون جميع قراراته صحيحة. إن المطلوب دائما هو بذل جهود مخلصة للحصول على معلومات أفضل خلال الوقت المتاح توطئة لاتخاذ القرار.

تقع الرغبة في الكمال في قلب التردد في اتخاذ القرارات. وتستمد هذه الرغبة قوامها من التوتر والقلق. وعلى المدير أن يعمل أفضل ما يستطيع، ثم ليرض عنه. ذلك لأن هناك تضحية متبادلة بين الفعالية والكمال، وأن ثمن الكمال باهظ على أية حال. وليتذكر "**قاعدة باريتو**" التي تقضي، كما سبق أن ذكرنا في غير موضع، بأن (80%) من القيمة تأتي من (20%) من العناصر، وأن (20%) من القيمة تأتي من (80%) من العناصر. إن هذه القاعدة، كما يلاحظ، تعني "في القليل الأهمية وفي الكثير الغثاء". فليتعلم المدير إذن الأنشطة الحرجة وليركز عليها وليعملها أولا[29].

يعود التردد في اتخاذ القرارات إلى الخوف من النتائج والخوف من الخطأ. وعلى المدير أن يواجه الصعوبات المترتبة على اتخاذ قرار خاطئ، ولكن لا يجوز له أن يستشعر الإزعاجات مقدما فيتردد في اتخاذ قراراته والأجدى أن يركز على ما يريد أن يحققه.

إجراءات الوقاية من التسويف Preventive Action:

التسويف، شأنه شأن أية مشكلة، يحتاج إلى إجراءات إيجابية لمنع وقوعه، أهمها:

1- الاعتراف بالتسويف وعدم انكاره. وعلى المدير إذا ما قام بعمل يرى أنه قد يدخل في إطار التسويف ان يتفحص الموقف، للكشف عن أسبابه، وإيجاد أسلوب للتغلب عليه.

2- تغيير المدير لعاداته، بحيث يكون شعاره "الآن الآن وليس غدا" فإذا ما كان عليه أن يفعل شيئا فليفعله في التوّ وليس بعد ذلك. فبمجرد وصول البريد مثلا إلى مكتبه عليه أن يتخذ الإجراءات المناسبة التي تحول دون تراكمه.

يقولون "إن تفعل متأخرا جدا خير من أن لا تفعل أبدا" ولكن ذلك لا ينفي مضار التسويف. ذلك أن التسويف عادة سيئة، وكلما قام المدير بالتسويف ازداد احتمال استمراره فيه مستقبلا، وكلما قاوم المدير رغبته في ابعاد الأشياء وتأجيلها كان من السهل استمراره في المقاومة. فليعمل كل شيء ينمي لديه عادة **"اعمل الشيء الآن".**

3- قيام المدير بتحليل عاداته. وليقم بالإجابة عن الأسئلة المثارة التالية:

- ما هي المهام التي يرغب في تأجيلها **غالبا أو بصورة مستمرة؟**
- ما هي **نتائج** التسويف الإيجابية والسلبية على عمل المدير؟
- ما هي **أسباب** التسويف لكل مهمة يقوم بتأجيلها.
- ما هي **الطرق** التي يمكن اللجوء إليها للتغلب على التسويف؟

4- أن يقوم المدير بوضع الأهداف والأولويات، وهذه الخطوة أساسية لمحاصرة التسويف، ذلك لأن التسويف **يأتي من الفجوة القائمة بين ما يجب أن يفعله المدير وما يقوم به فعلا.** وتعبر هذه الفجوة عن أولويات لم يتم التركيز عليها.

ويقع في هذا الإطار قيام المدير بتطوير عادة التخطيط اليومي لديه. فليسأل المدير نفسه، ماذا يريد أن يحقق اليوم؟ ثم ليكتب قائمة بالأنشطة التي يريد أن ينجزها لتحقيق الأهداف، وليتابع خطته ولينجز الأعمال المهمة أولا.

سابعا-التفويض غير الفعال Ineffective Delegation:

يعتمد التفويض الفعال على عوامل كثيرة، سنأتي عليها في مكان آخر من هذا الكتاب. ذلك أنه وسيلة مهمة يمكن أن يلجأ إليها المدير لإدارة وقته بفعالية. وفي الوقت نفسه وإذا ما أسيء استخدام هذه الوسيلة فقد تصبح سببا في ضياع الوقت.

التفويض الفعال يستلزم توافر عدة أركان أساسية، هي:

1- توضيح أهداف المهام التي يتم تفويضها، ووضعها بشكل مكتوب، ومن ثم البقاء على اتصال مستمر مع المفوض له، بهدف التأكد من فهمه لما هو مطلوب منه.

2- تحديد المسؤولية والسلطة. فالمرؤوس بحاجة إلى أن يعرف ما هـو الأداء المتوقـع منـه، وكيفيـة قيامه به، وكيفية تقييم الرئيس لأدائه . كـما لا بـد مـن تفـويض السـلطة الضرـورية لتنفيـذ المهام المفوضة، وإلا سيضطر المرؤوس إلى مراجعة رئيسـه بشـكل حثيـث، مـما يعمـل عـلى ضياع كثير من الوقت.

3- إيجاد البيئة المناسبة لعمل المرؤوسين. صـحيح أن ذلـك يحتـاج إلى وقـت، ولكنـه يـوفر وقتـا، ويمكن من الوصول إلى نتائج أفضل.

4- وضع معايير مقبولة للاداء، وعدم التركيز الزائد على الكمال.

5- تزويد المرؤوسين بالتدريب المناسب. وبالرغم مـن أن ذلـك يحتـاج إلى وقـت فهـو يـوفر وقتـا، ويظل من أهم واجبات المدير الجيد.

6- وضع نظام للمتابعة والرقابة، فالمفوض يبقى مسؤولا عن النتائج بعد التفويض. على أن ذلك لا يعني الملاحقة المستمرة والرقابة الشديدة على أداء من فوضت إليه المهام.

ثامنا-المكتب غير المنتظم Cluttered Desk:

يقول "دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor" . تميل الأوراق التي تتكـدس عـلى المكتـب إلى مزيد من الازدحام والتكوم لتملأ المكان المتاح لها[30]. فالمكتب الصغير لفـرد غـير مـنظم شـأنه المكتب الكبير لفرد غير منظم.

الأسباب التي تقف وراء عدم تنظيم المكتب عديدة، منها:

1- عدم وجود معيار يحدد ما ينبغي أن يرمى، وما ينبغي أن يبقى من الأوراق.

2- استخدام المكتب بصورة خاطئة، واعتباره مخزنا بحكم عادات معينة للعمل.

3- الافتقار إلى قدر معين من النظام.

يتطلب التغلب على مشكلة المكتب غير المنظم ما يلي:

1-الاستغناء عن المكتب، إذا ما تبيّن عدم الحاجة إليه، فليس كل مدير يمتلك مكتبا هو في الحقيقة بحاجة إليه. إن كثيرا من المـديرين يمكـنهم أن يحققـوا انجـازا أفضـل بـدون مكتـب. فقـراءة التقارير والمراسلات يمكن أن تتم بشكل أسهل عند

الجلوس على كرسي مريح. كما يمكن الاستعانة بمنضدة صغيرة عند الكتابة. إن غياب المكتب يعني غياب ازدحام الأوراق التي تحول دون فعالية المدير.

2- الاستعانة بمكتب مناسب، وهذا يتطلب أن لا ينظر المدير إلى المكتب على أنه رمز من رموز المكانة والهيبة.

3- التمييز بين المهم وغير المهم من الأنشطة، وعدم القيام بعدة أنشطة في آن واحد، بل بنشاط واحد في وقت واحد، فأنت لا تستطيع أن تحتفظ بقالب الحلوى وتأكله في الوقت نفسه، كما يقول المثل الإنجليزي.

4- عدم استخدام أدراج المكتب لخزن الأوراق، لأنها (أي الأوراق) ستكون بعيدة عن مجال رؤية المدير، وبالتالي عن فكره.

5- تنظيم الملفات بطريقة تمكن من استرجاع المعلومات المطلوبة بأقل وقت ممكن. وهذا يوجب التمييز بين "**الملفات النشطة** Active Files" التي يحتاج إليها المدير بشكل منتظم، "**والملفات غير النشطة** Inactive Files" التي يجب الاحتفاظ بها إلى وقت محدد، و "**الملفات غير المرغوب فيها** Discarded Files" التي لا يحتاج إليها المدير ولا يحتاج إلى الاحتفاظ بها كذلك. وبالتالي، فإن ما يجب الاحتفاظ به في المكتب هو النوع الأول من الملفات، أما النوع الثاني فيحفظ في مكان آخر خارج المكتب، وتُلقى الملفات غير المرغوب فيها في سلة المهملات.

6- تخليص المكتب بشكل دوري، وفي وقت يخلو من المقاطعات، من الأوراق غير الضرورية. وإعداد نظام مكتوب لفرز الأوراق، تمهيدا لتقرير ما يجب أن يحفظ منها وما يجب أن يلقى جانبا. فالأوراق التي تتطلب اتخاذ بعض الإجراءات توضع في الجهة اليمنى من المكتب، مع ضرورة تحديد نوع الإجراءات المنوي اتخاذها بشأنها، ومن الذي يقوم بها. والأوراق التي لا بد أن تقرأ توضع في الجهة اليسرى من المكتب. وهذا يفرض على المدير أن يعد نفسه للقراءة السريعة، كما يفرض عليه تحديد الوقت اللازم لحفظ هذه الأوراق. وقد دلت التجربة على أن (95%) من الأوراق التي يتم حفظها ويمر عليها أكثر من سنة لا يتم الرجوع إليها[31]. وثمة نوع آخر من الأوراق لا يقع ضمن النوعين السابقين، وهذا لا بد

من طرحه في سلة المهملات، ولعله من نافلة القول هنا أن لسلة المهملات وظيفة، وكثير من المديرين لا يستغلونها استغلالا جيدا، بحكم ارتباطهم العاطفي بكل ورقة تصل إليهم.

7- حري بالمدير أن يتبنى **قاعدتين** أساسيتين: **فليترك الأوراق تتحرك** **Keep Papers Moving.** وليضع **ضوابط تحدد ما هو مهم من الأوراق وينبغي الاحتفاظ به ، وما هو على العكس من ذلك.**

8- التنظيم الفعال لأنشطة السكرتاريا التنفيذية:

تتوقف فعالية المدير في إدارة وقته على عدد من العوامل، منها قدرته على تنظيم أنشطة السكرتاريا. ولا شك أن تدعيم هذه القدرة يتطلب منه التعرف على واقع هذا النشاط في المنظمة وتقدير كفاءة من يقوم به، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية[32]، فإذا ما أجاب عنها جميعها بـ "نعم" فهذا يقدم دليلا على فعالية هذا التنظيم، وإذا كانت الاجابة عن بعض هذه الأسئلة بـ "لا"، فإن الأمر يحتاج إلى وقفة متأنية مع هذا النشاط بهدف بذل الجهود اللازمة لتطويره:

1- هل يعرف سكرتيرك أبعاد مسؤولياتك وأنشطتك في المنظمة؟

2- هل يفهم سكرتيرك أهدافك وطموحاتك الشخصية، وكيف لها أن تلتقي مع أهداف المنظمة؟

3- هل تستطيع أن تترك مكتبك لأسبوع أو أكثر وتكون على ثقة بأن عملك سيدار بدرجة عالية من المسؤولية أثناء غيابك؟

4- هل يساعدك السكرتير في تنظيم وقتك ومواعيدك؟

5- هل تعتقد أن سكرتيرك منظم في علمه؟

6- هل تعتقد أن سكرتيرك من النوع المبادر الذي يتابع الأنشطة دون حاجة إلى تذكيره بذلك؟

7- هل يتصف سكرتيرك بالكياسة واللباقة في تعامله مع الزوار وذوي العلاقة في المنظمة؟

8- هل يطرح سكرتيرك أفكارا أصيلة وجديدة لتطوير العمل؟

9- هل يستطيع سكرتيرك التعامل مع المشـكلات التـي تواجهـه دون الرجـوع إليـك، إلا في أضـيق الحدود وعند الضرورة؟

10- هل يقوم سكرتيرك بتسيير الأعمال الكتابية بفعالية؟

11- هل يتمتع سكرتيرك بمهارت مناسبة في حفظ الملفات والرد على الهاتف؟

12- هل يتصف سكرتيرك بالهدوء عند وقع الأزمات؟

13- هل يواصـل سكرتـيرك عملـه باتزان عندما تظهر عليك حالات التوتر وضغط العمل؟

14- هل تثق بسكرتيرك وتستأمنه على معلومات سرية، سواء ما تعلق منها بالعمـل أو بـالأفراد في المنظمة؟

15- هل يتمتع سكرتيرك بمهارة القراءة السريعة والفهم الصحيح؟

16- هل يحرص سكرتيرك على استرعاء انتباهك لما هو منشور خارج المنظمة وذو صلة بالعمل؟

17- هـل تعتقـد أن سـكرتيرك مصـدر مهـم للمعلومـات في المنظمـة، ويسـتطيع الحصـول عـلى معلومات يكون أحيانا من الصعب الحصول عليها؟

18- هل يهتم سكرتيرك بتطوير معارفه وقدراته ومهاراته في العمل؟

19- هل يحرص سكرتيرك على تفهم البيئة المحيطة بالمنظمة؟

20- هل يستطيع سكرتيرك أن يعبر عن نفسه جيدا لدى عرضه لبعض المعلومات أو تقديم بعـض الآراء، سواء بصورة شفوية أم كتابية؟

21- هل يستطيع سكرتيرك أن ينقل تعليماتك إلى المعنيين بدقة ووضوح؟

22- هل يستطيع سكرتيرك تفهم مشاعرك وأفكارك تجاه بعـض السياسـات أو الممارسـات وينقلهـا إلى الآخرين ذوي العلاقة بدقة ووضوح؟

23- هل ينجـز سكرتيرك كل ما لـديه من أعمال، حتـى لو تطلـب ذلك سـاعات عمل إضافية؟

24- هل يستطيع سكرتيرك توزيع العمل على الآخرين وتحمل مسؤولية ذلك؟

25- هل يستطيع سكرتيرك التعامل مع المسائل الروتينية اليومية بدون تدخل من جانبك؟

26- هل يستطيع سكرتيرك القيام بكتابة تقرير أولي عن موضوع معين أو جمع المعلومات الأساسية اللازمة لكتابة ذلك التقرير؟

تاسعا-سوء التنظيم الشخصي Personal Disorganization:

ينتمي سوء التنظيم الشخصي إلى عائلة مضيعات الوقت، شأنه في ذلك شأن سوء تنظيم المكتب. ولكنه يعكس مشكلة لأنه "**Habit**" . وبالتالي، يحتاج إلى جهود إضافية لكسره كونه من العادات السيئة.

وبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدرا عاليا من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دواما بالضغط والتوتر، لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام.

هذا النمط من المديرين يضيعون كثيرا من الوقت في الشكوى، ويجدون متعه حقيقية عندما يشاركهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكواهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة، أو كل ذلك. ولكنهم لسوء الحظ لن يجدوا شيئا من هذا، إنهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخر.

وإذا ما أراد المدير أن يكون شخصا منظما وأن يكون في دعة وادعة ومستقبل واعد، فإن عليه أن يعترف بحاجته إلى ذلك، وأن ينظر إلى التنظيم على أنه شيء مهم وليس شيطانا. وعليه كذلك أن يضع أهدافا محددة لوظيفته، وبدون هذه الأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين، فالأهداف تحدد الاتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته. وإذا ما تم تحديد الأهداف يتم تحديد الأولويات خطيا.

إن المدير الذي يبدأ يومه بالثرثرة وقراءة الجرائد وزيارات الزملاء يكون قد صمم على أن يحقق القليل من النتائج من ساعات العمل المتاحة. وقد يعتقد بعض

المديرين أن تغيير العادات أمر مستحيل لإيمانهم بالقول: "**إنك لا تستطيع أن تعلـم كلبـا كبيرا حيلا جديدة**" . ولن هذا ليس صحيحا، لأنك تسـتطيع ذلـك ولكن ليس بسهولة.

لينظر المدير إلى الأمام، وليضع نصب عينيه هدفا أساسـيا، وهـو أن يكـون شخصـا مـنظما. وليتجاوز الأسباب التي جعلت منه شخصا غير نظامي. ليركز على ما يريد أن يكون عليه.

إن تغيير العادات لا يتم بالصدفة، إنه يحتاج إلى تخطيط لإحداث تغييرات إيجابية عليهـا. وليتذكر المدير أن التغيير في السلوك يسبق عادة التغيير في الاتجاه. وعندما يجد المدير نفسه يحل عاداته القديمة بسلوك أكثر فائدة له فإن اتجاهه سيتبع ذلك، وسيصبح الشخص الذي يريد.

نعود فنؤكد هنا، أن الشخص نفسه يمثل سببا أساسـيا مـن أسـباب إضـاعة الوقـت، وذلـك حين لا يلجأ إلى تفـويض السـلطة وإلى التخطـيط وتحديـد الأهـداف والأولويـات، وحـين يلجـأ إلى المماطـلة والتسـويف وتبـني سياسـة الباب المفتوح على إطلاقها.

وفي هذا الإطار، قام "**دركر Drucker**" بـإجراء تجربـة عـلى أربـع مجموعـات مـن المـديرين بهدف التوصل إلى الأسباب الرئيسة لمضـيعات الوقـت[33] . فطلـب مـن كـل مجموعـة مـن هـذه المجموعات أن تثبت ما تراه من أسباب لضـياع وقـت العمـل. ثـم مـا لبـث أن عـرض عـلى هـذه المجموعات فلما بعنوان "**إدارة الوقت**" ، ويصور هذا الفلم حالة أحد المديرين وهو لا يدير وقتـه إدارة جيدة، ثم طلب من المجموعات نفسها بعد مشاهدة الفلـم أن تثبـت مـا تـراه مـن أسـباب لضياع وقت العمل كما تلاحظها في مواقع العمل.

قام **"دركر"** بفحص الأسـباب مـن وجهـة نظـر كـل مجموعـة قبـل مشـاهدة الفلـم وبعـد مشاهدته فسرعان ما تبين له وجود اختلاف واضـح بـين مـا رأتـه هـذه المجموعـة مـن أسـباب في الحالتين، ففي حين ركـزت القـوائم الأولى عـلى الأسـباب الخارجيـة لإضـاعة وقـت العمـل، جـاءت القوائم الأخرى لتركز على الأسباب الداخلية الناتجة عن الشخص نفسه.

كذلك أجريت هذه التجربة على مجموعة أخرى من المديرين في المستويات الإدارية العليا فكانت النتائج على النحو التالي:

أسباب ضياع وقت العمل من وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية العليا

قبل مشاهدة فلم "إدارة الوقت"	بعد مشاهدة فلم "إدارة الوقت"
- النقص في المعلومات.	- القيام بأعمال متعددة في وقت واحد
- مشكلات الموظفين	- تقديرات غير واقعية للوقت.
- الافتقار إلى التفويض	- التسويف
- الهواتف والمقاطعات الشخصية.	- الافتقار إلى التنظيم
- الاجتماعات.	-الإصغاء غير الجيد.
- عدم تحديد الأولويات	- الإصرار على القيام بالأعمال شخصيا
- الإدارة بالأزمات	- عدم القدرة على قول "لا".
- الاهتمام الشخصي بالآخرين.	- عدم السماح للآخرين بتنفيذ بعض المهام.
- الأنشطة الشخصية.	- تفويض مسؤوليات بلا سلطت.
- ضعف نظام الاتصالات.	- القرارات السريعة.
- الأخطاء.	- لوم الآخرين.
	- الأنشطة الشخصية.

عاشرا-فقدان الانضباط الذاتي Lack of Self Discipline:

كثير منا يدرك أن هناك فجوة بين ما يريد أن يعمله وبين ما يعمله حقيقة. ويتم تجسير هذه الفجوة من خلال الانضباط الذاتي.

يتضمن الإنضباط الذاتي التنظيم الشخصي- ولكنه يذهب إلى أبعد من الجانب المادي للتنظيم ليتضمن "قوى العقل **The Powers of the mind**" .

لا يستطيع المدير أن يقترض أو يسرق أو يطلب من الناس أن ينضبطوا انضباطا ذاتيا، وكل ما يمكن أن يفعله هو أن يحقق هذا الانضباط. والطريقة الوحيدة لذلك هي التخطيط للوقت بعناية.

يختلف **الانضباط الخارجي** عن **الانضباط الداخلي**: **فالأول**، يفرض على المدير أن يقوم بأشياء معينة، سواء أراد أم لم يرد، إنه يكره المدير على أن ينفق وقتاَ لتحقيق أهداف مهمة للآخرين. أما **الآخر** فهو شيء مختلف، إنه أداة لتحقيق الأهداف، إنه يسمح له لإنفاق وقته بطريقة تساعده على تحقيق أهدافه.

الانضباط الذاتي للمدير هو مفتاح الحرية الشخصية، إنه يخلصه من سجن عاداته، ويسمح له بالوفاء بما يحتاج إليه في حياته.

كثير من المديرين يرغبون في أن يكونوا منضبطين ذاتيا، ويمنون أنفسهم بأن يكونوا في يوم من الأيام، لكنهم لن يكونوا إذا ما افتقدوا " **المفتاح الذهبي Golden Key**" لذلك، هذا الذي تحدث عنه الفلاسفة والخبراء والمخترعون والمديرون، فوجوده ينبع من الداخل.

إن العظام والكبار والذين يحققون الإنجازات الضخمة لا يتقدمون غيرهم ممن ليسوا كذلك إلا بخطوة واحدة: الانضباط الذاتي.

تحليل مضيعات الوقت **Time Robbers Analysis:**

إن تحليل مضيعات الوقت يتطلب اتباع ما يلي: [34]

1- حدد أهم مضيعات وقتك.

2- ثم حدد:

-كم من الساعات في اليوم يجب أن تقضيها في هذه المضيعات؟ - ساعة / يوم

- ما هي درجة الفعالية في استخدام وقتك؟-%فعالية.

- ما هي درجة الكفاءة في استخدام وقتك؟-%كفاءة.

3-حدد أسباب مضيعات الوقت لديك.

4- ضع حلولا للقضاء على مضيعات الوقت.

5- ضع هدفا لنفسك، كأن تحدد المقدار الذي ترغب في الوصول إليه لتخفيض الوقت الضائع.

6- حدد درجة الفعالية والكفاءة التي ترغب في أن تكون عليها في استخدامك لوقتك.

7- التزم بالهدف الذي تعتقد أنه بإمكانك تحقيقه خلال الأيام الثلاثين القادمة.

8- حلل مضيعات وقتك في الأيام الثلاثين القادمة لترى مدى تحقيقك لهدفك. وإذا لم تنجح في تحقيق هدفك تعرف على الأسباب والمعوقات التي حالت دون تحقيقه، واقترح سبل المعالجة الكفيلة بتحقيق الهدف.

الخلاصة

في إطار الجدل القائم حاليا حول التطوير الإداري وكيفية النهوض بالجهاز الإداري ليرتفع إلى مستوى قيادة عملية التنمية، تبرز إلى السطح مسألة مضيعات الوقت كمشكلة أساسية تواجه الجهاز الإداري في أية دولة.

وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن يسيطر على وقته مهما ازداد حرصه، فكثير من مضيعات الوقت المزعجة تشكل جزءا من الوظيفة التي يشغلها المدير. فإن مما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير من هذه المضيعات إذا ما اختار ذلك.

إن الأمر يحتاج إلى التزام من جانب المدير بمواجهة هذه المضيعات، وإلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته وبطبيعة وظيفته، وإلى قدرة وإصرار على مواصلة دفع نفسه إلى الإمام تجاه الإدارة الفعالة للوقت، وليتذكر معي مقولة "إن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة".

الهوامش

(1) Jack Ferner **, Successful Time Management** (N.Y.: John Wiley and Sons, 1980) , PP. 6-7

(2) Robert D. Rutherford**, Just in Time** (N.Y.: John Wiley & Sons,1981),PP. 4-7

(3) Peter Drucker, **The Effective Executive** (N.Y: Harper and Row, 1966), PP. 34-39.

(4) Alec Mackenzie, **The Time Trap** (N.Y.: McGraw – Hill Book Co., 1972), P.68

(5) انظر Alexander Hamilton Institute, **Getting Control of Your Time**, 1984,PP. 57-65.

(6) انظر لتفصيلات أوفى، نادر أحمد أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، إدارة الوقت، دراسة قيد النشر، **مجلة دراسات** (عمان: الجامعة الأردنية).

(7) محمد شاكر عصفور، "كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسمي"، **ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1980)، ص: 317-319.

(8) Merrill E. Douglass and Donna Douglass, **Manage Your Time, Manage Your work**, **Manage Yourself** (AMACOM,1980), P.118.

(9) انظر: Robert D. Rutherford**, Op. Cit,** P. 89

(10) انظر:

- Robert D. Rutherford, **Op. Cit**., PP. 185-187-
- Alexander Hamilton Institute, **Op. Cit**., P. 48.

(11) Alec Mackenzie, **Op. Cit.**, P. 92.

(12) **Ibid,** P. 93.

(13) **Ibid,** PP. 62-64.

(14) Robert D. Rutherford, **Op. Cit**., P. 116.

(15) Alec Mackenzie**, Op. Cit.,** P. 77.

(16) Merrill E. Douglass & Donna Douglass, **Op. Cit**., P.133.

(17) Robert D. Rutherford, **Op. Cit**., P. 117.

(18) انظر:

- **Ibid.,** P. 120.

- Carl Heyel. **Op. Cit**., PP.70-72.

(19) Bruce Austin, **Time, The Essence** (London: BIM, 1979), P.65.

(20) Carl Heyel. **Op. Cit.,** PP.70-78

(21) **Ibid.,** P.80.

(22) Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., P.133.

(23) Carl Heyel**. Op. Cit.,** P.69.

(24) انظر في معوقات الاتصال بالآخرين وقواعد التغلب عليها:

- منصور ساويرس، **"معوقات الاتصال بالآخرين"** (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، 1987)، ص: 1-19.

- Brook Taliaferro, **Communication Skills For Managers** (AMACOM , 1976) , PP. 99-108 - Carl Heyel. Op. Cit., P.74.

- John Mackay and Ronald Fetzer, **Business communications skills** (N.J.: Prentice- Hall, Inc, 1984), P.1.

(25) Gorden R. Wainwright , **people and Communication** (Bristol: Macdonald and Evans Ltd., 1984), P.1.

(26) **Ibid.,** P. 73.

(27) **Ibid.,** P.

(28) Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, **Op. Cit.,** PP. 235-242

(29) انظر: **Ibid**., P. 241.

(30) أنظر: **Ibid**., P. 241.

(31) **Ibid.**, P. 153.

(32) ترجمت بتصرف عن: Alec Mackenzie, **Op. Cit**., PP. 154-156.

(33) انظر: **Ibid**., PP. 5-7.

(34) Jack Ferner**, Op. Cit**., P. 209.

الفصل السابع

إدارة الاجتماعات

" الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم. ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها".

(حكمة صينية)

الاجتماعات: أهميتها وأنواعها:

أهمية الاجتماعات:

هل اتصلت بأحد هاتفيا وتلقيت الإجابة المألوفة التالية " إنه في اجتماع". وهل استطعت أن تعرف مقدار الوقت الذي يقضيه المديرون في الاجتماعات، وبالتالي فهل هذه الاجتماعات ضرورية؟

ربما تكون كلمة "**ضرورية**" هنا ليست دقيقة، وبالتالي فإن العبارة الأكثر دقة التي يمكن استخدامها هنا "**مرغوب فيها"** « **desirable**»، وذلك لأن المنظمات يمكن أن تستمر بدون اجتماعات. ويقصد بعبارة "مرغوب فيها" أن هناك مواقف معينة ربما تكون فيها الاجتماعات أفضل طريقة لتحقيق الأهداف.

ظهر اهتمام خاص خلال العقدين الماضيين بموضوع إدارة الوقت. فظهرت كتب ومقالات في الموضوع. وكشفت الدراسات المسحية التي ظهرت في الدول الغربية عن أن الاجتماع واحد من أهم الأنشطة التي تستنفد وقت المدير في أية منظمة. وتوصل "**هنري منتزبرغ H. Hintzberg**" إلى أن المدير الأمريكي يقضي **(69%)** من وقت العمل في الاجتماعات. ويعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ما ين اثني عشر وخمسة عشر مليون اجتماع في كل يوم عمل [1]. الأمر الذي يثير التساؤل

التالي، هل جميع هذه الاجتماعات ضرورية، وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء، ولو ضئيل، من الوقت الذي يقضى في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟ وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل، أم أنه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية، ومن ثم تحقيق وفر كبير في الموارد المتاحة؟

أعد هذا الجزء من الدراسة، أساسا لأولئك المسؤولين عن تخطيط الاجتماعات وإدارتها، سواء أكانوا يعملون في المنظمات العامة أم الخاصة أم التعاونية أو التطوعية.

وبالناس حيال الاجتماعات نوعان، أناس يحبونها وأناس يكرهونها. فأما الذين يحبونها فإنهم يقدمون مثالا جيدا للحاجة إليها، وبالتالي فإنه لا مندوحة من حسن إدارتها. وأما الذين يرون فيها شرا، فذلك لما تتكبده المنظمات بسببها من تكاليف باهظة.

ومهما اختلفت وجهتا النظر هاتان، بين مؤيد ومعارض، فإن الاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها ما فتئت وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش. ومن هنا، فإن القضية الأساسية ليست في المفاضلة بين أن تكون الاجتماعات أو لا تكون، بل هي في المفاضلة بين هذه الوسيلة وغيرها من الوسائل، وإذا ما تم اختيار هذه الوسيلة فكيف يمكن أن نجعل منها وسيلة فعالة؟

تستخدم كلمة "**اجتماع Meeting** " عادة، للدلالة على التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد. وفي ضوء هذا التعريف، تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معا لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانات المادية المناسبة.

أنواع الاجتماعات:

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، فوفقا **للصلاحية** التي تتمتع بها الاجتماعات، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات واجتماعات لاتخاذ قرارات. ووفقا **للزمن**، هناك اجتماعات دورية تعقد في مواعيد محددة واجتماعات غير

دورية. ووفقا **للنظم والإجراءات** المتبعة في الاجتماعات، هناك اجتماعات تلتزم بها، كاجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة التي تحدد حق العضو في التصويت وعدد مرات الكلام والوقت المحدد للحديث وطريقة أخذ الأصوات، واجتماعات تتحرر من هذه النظم. ووفقا **للموقع**، ثمة اجتماعات تعقد داخل المنظمة وأخرى خارجها. ووفقاَ **للمستوى**، هناك اجتماعات على مستوى عال في الدولة كاجتماعات مجلس الوزراء، واجتماعات على مستوى الدوائر والمؤسسات. ووفقا **للرسمية** **Formality**، هناك اجتماعات رسمية تعقد لبحث قضية معينة أو عدة قضايا تتعلق بسير العمل، واجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة كدعوات الاستقبال أو التوديع أو دعوات تقديم المنح والهدايا.

وعلى الرغم من أن هذه التقسيمات تأتي استجابة لأغراض البحث أو الدراسة، إذ قد يتخذ الاجتماع من الناحية العملية أكثر من صفة وأكثر من معيار، فإن أكثر الاجتماعات شيوعا هي: [(2)]

1-اجتماع توصيل المعلومات Information – Giving Meeting:

قبل أن يتخذ المدير قرارا بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين، لا بد له من التعرف على البدائل الممكنة لتوصيل هذه المعلومات، مثل كتابة المذكرات والتقارير والمنشورات ونحوها. فكتابة المذكرات من البدائل السهلة وذات التكلفة القليلة، ولكنها تثير مشكلة تتعلق بمدى فهم العاملين للمعومات التي تتضمنها هذه المذكرات، فإذا ما كان هناك شعور لدى المدير بأن المعلومات المراد توصيلها على هذا النحو لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه أو قام باستخدام المعينات السمعية البصرية لجذب انتباه العاملين لمثل هذه المعلومات فإنه من الأفضل دعوة المعنيين إلى اجتماع.

2- اجتماع الحصول على المعلومات Information-Getting Metting:

إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين. وبالرغم من وجود بدائل أخرى أقل تكلفة من تكلفة عقد اجتماع من هذا النوع، كطلب المعلومات المطلوبة من الأشخاص المعنيين على هيئة مكتوبة

وإرسالها إليه ثم تعريف مختلف الموظفين بآراء بعضهم إن كـان ذلـك ضروريـا، وبـالرغم من وجود هذا البديل فإن عقد مثل هذا النمط من الاجتماعات يظل أسلوبا مفضلا لما يتيحه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

ومـن الأمثلـة عـلى هـذا النـوع مـن الاجتماعـات مـا يسـمى بــ "**اجـتماع عصـف الأفكـار Brainstorming meeting**" ، الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة. وهنا يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقـة معينـة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجـتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار.

3- اجتماع حل المشكلات Problem-Solving Meeting:

يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضـلة ومقبولـة لمشـكلة معينـة، بخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسـألة مهمـة وحاسـمة لضـمان فعاليـة التنفيذ. وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع من الاجتماعات إذا ما تعرضت المنظمـة لمشـكلة معينة وكان الحل مرتبطا وثيقا بموافقة جميع الموظفين عليه.

4- اجتماع تكوين الاتجاهات Attitude-Creating Meeting:

إن من البدائل التي يمكن اتباعها لتكوين اتجاهات معينة الدعوة إلى عقد اجتماع لجميـع المعنيين بالأمر، أو إجراء لقاءات فردية مع كل موظف على حدة أو الكتابة إليه.

وبالرغم من أن لكل بديل من هذه البدائل مزاياه وعيوبه وظروف استخدامه، فإنه يمكـن القول أن الاتصالات الشفاهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتيحه مـن فـرص التـأثير المبـاشر للرئيس على الموظفين وإقناعهم بوجهـة نظـر معينـة. وإذا مـا انتحـى المـدير إلى وسـيلة الاتصـال الشفوي فعليه أن يختار بين الاتصال الشفوي بصورة فردية أو الاتصـال الشـفوي بصـورة جماعيـة (اجتماع)، ويكون حينئذ العامل الأساسي في اختيار أي من الوسيلتين تقدير المدير لمدى فعالية

الاتصال الشخصي أو الجماعي في تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هـو جديـد منها.

5- الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي Instructional Meeting:

بالرغم من أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتوجيه العاملين وتحسـين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم مثل، قراءة بعض الكتب والمقـالات، والـتعلم بالمراسـلة، وتنظـيم بـرامج التعليم الذاتي، والبعثـات الدراسـية، فـإن اختيـار أسـلوب دون آخـر يـرتبط ارتباطـا وثيقـا بمعيـار التكلفـة/العائـد، وعنـدها قـد تعتـبر الاجتماعـات إحـدى الوسـائل الفعالـة في تحقيـق الأهـداف المطلوبة.

وإذا كان مجمل الاعتبارات التي جرى التنويه بها في معرض مناقشة أنواع الاجتماعات هي التي تحدد اللجوء إلى وسيلة الاجتماع دون غيرها، فإن الحكم على فعالية الاجتماع مسألة ليسـت بالمهمة اليسيرة. إذ كثيرا ما ينفض الاجتماع وتتلوه بعض تعليقات الأعضاء، كقولهم، "**إن الاجـتماع كان ممتازا That was an excellent meeting**" أو أنه "**كان مضـيعة للوقـت That meeting was sure a waste of time**" أو أنه **كان "غير فعال Ineffective**"، ومهما كانت هـذه التعليقـات فـإن السـبب في تباينها إنما يرجع إلى اختلاف وجهات النظر حول خصائص الاجتماعات الفعالة أو أركانها.

إن الاجتماع الفعال هو الذي يحقق الأهداف المرجوة من عقد في أقصر وقت، كما يحقق رضا غالبية المشاركين فيه. وبالتالي، فـإن فعاليـة الاجـتماع تتوقـف عـلى قـدرة رئـيس الاجـتماع في تحقيق التوازن المطلوب بين تحقيق هدف الاجتماع في أقصر وقت وبين قدرته عـلى تحقيـق رضـا المشاركين في هذا الاجتماع[3] .

التحضير للاجتماع How to prepare for a Meeting:

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسـن التحضـير لـه. وعـادة مـا يتضـمن التحضـير للاجتماع ما يلي:[4]

1-تحديد الأهداف Objectives to be Accoplished:

يقع على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيدا عن

العبارات الفضفاضة، وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة. وأن تتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع، وفي صورة المصدر المؤول Action Verbs. وأن تكون معروفة للجميع. وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها. وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب أن يفعل.

2- اختيار المشاركين Selection of Participants:

إن هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المنظمة، أم كانوا ممثلين لعدم منظمات أو مجتمع أو مجتمعات، على أن يراعى في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، وبما يبرر تكلفة الوقت المنصرف لقاء هذه المشاركة، ومدى قدرتهم كذلك على الإسهام في تحقيق الأهداف، ومدى رغبتهم في المشاركة، ومدى تمتعهم بالسلطة اللازمة التي تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في الاجتماع.

وقد يحتاج الاجتماع إلى أن يضم في تكوينه رجالا ونساء لهم قدرات وتخصصات معينة. وقد يحتاج إلى أن يضم أناسا ذوي اهتمامات معينة أو وجهات نظر مختلفة. فقد يضم ممثلين للعمال والإدارة، وقد يضم ممثلين للإنتاج أو ممثلين عن المالكين والمستأجرين، وهذا يعني أنه من الخير للاجتماع أن يضم الأفراد اللازمين للقيام بالوظيفة التي يجب أن تؤدى. فالاجتماع الذي يتكون لتبادل المعلومات، كثيرا ما يكون أكبر حجما من الاجتماع الذي يتكون لحل مشكلة، أو للوصول إلى قرار.

على أية حال، إن المسألة الجديرة بالاهتمام، هي أنه كلما كبر حجم الاجتماع، زادت مشكلات التواصل الفكري بين الأعضاء زيادة كبيرة. وفي المقابل، فإننا نجد أن في الاجتماع الصغير يعرف الأعضاء كل منهم الآخر، ويفهم كل منهم زميله، مما يقيم جسورا من الألفة فيما بينهم، وتصبح مثل هذه الاجتماعات أحسن إنتاجا.

3- تحديد وقت الاجتماع The Time:

إن الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به. ذلك لأن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمرا متعذرا إذا كانت لديهم اتجاهات سلبية تجاه التوقيت. ويغدو استجواب الأفراد لمعرفة الوقت المفضل لديهم مسألة لا تجوز التضحية بها. وإذا كان بالإمكان تحديد فترة عقد

الاجتماع فلا بد أن يكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدما، وفي حالة تعـذر ذلـك فـلا مندوحة من إعلامهم بالزمن التقريبي الذي يستغرقه عقد الاجتماع.

4- تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع The Place:

إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة لعلاقتها باتجاهات المشاركين، فإذا كان المكـان غير مريح أو سيء التهوية أو كثير الضوضاء فإن ذلك يؤثر سلبا على تحقيق أهداف الاجتماع.

وعليه، لا بد من التأكيـد مـن صلاحية قاعـة الاجـتماع وترتيـب الجلـوس فيهـا بمـا يخـدم الأهداف. ويقضي ذلك توافر العدد اللازم من المقاعد وترتيبها وفق معيار معين، والتأكد من تـوافر الأدوات المكتبيـة اللازمـة للاجـتماع والآلات الكاتبـة وآلات التصـوير وأجهـزة التسـجيل ومكـبرات الصوت، والتأكد من صلاحيتها للعمل.

وتراعى عادة في تصميم قاعة الاجتماع أهداف الاجتماع وعدد المشاركين فيه. فقـد يفضـل أحيانا "**النمط المسرحي Theatre Style**" ، وذلك بوضع كراسي من غـير مناضـد. وقـد يفضـل أحيانـا أخرى (بخاصة في حالة اجتماع حل المشـكلات) الجلـوس حـول منضـدة، بمـا يمكـن كـل فـرد مـن المشاركين من مشاهدة الآخر وسماعه. ويقع في هذا الإطار، ضرورة أن يلقي رئيس الاجتماع نظـرة سريعة على الإمكانات المادية، وذلك للتنبؤ بمدى مرونة هذه الإمكانات في الحـالات الطارئـة، ومـا هي المشكلات التي يمكن أن تخلقها في حالة عدم توافر شرط المرونة.

5- إعداد جدول الأعمال The Agenda:

يأتي جدول الأعمال ليبين الموضوعات التـي يتوجـب تغطيتهـا لتحقيـق أهـداف الاجـتماع. وتحدد بنود جدول الأعمال الأفراد المتوقـع مشـاركتهم في الاجـتماع وأيـا مـنهم ينبغـي أن يشـارك بصورة كاملة أو يشارك بصورة جزئية بحيث تستدعى لدى مناقشة بند معين في جدول الأعمال.

6- إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها Notice to Participants:

بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه، تعـد بطاقـة الـدعوة للأعضـاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف. وتتضمن هذه البطاقة عادة

تحديدا لوقت بدء الاجتماع ووقت الانتهاء منه ومكانه وأهدافه وأسماء المشاركين فيه. كما يجب أن يرفق بهذه البطاقة جدول أعمال الاجتماع، وكذا المذكرات والبحوث والدراسات الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

وتتضمن قائمة المراجعة التالية مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن يواجه رئيس الاجتماع بها نفسه بهدف مساعدته في التحضير الجيد للاجتماع: [5]

1- هل إن حضور ذلك الشخص للاجتماع سيساعد في تحقيق أهداف الاجتماع؟

2- هل بمقدور شخص آخر حضور الاجتماع بدلا منه، بحيث يحمل اهتمامه، ويطلعه على نتائج الاجتماع؟

3- هل يوجد لدي شعور بأن كل من يشارك في الاجتماع يمثل ضرورة لتحقيق أهداف الجماعة (وهنا يقول علماء الاجتماع: إن حجم الاجتماع المثالي يتكون من عدد محدود من الأشخاص، يتراوح بين خمسة وسبعة)؟

4- هل هناك شخص لم يدع إلى الاجتماع وتمثل مشاركته فيه أهمية حقيقية؟

5- هل هدف الاجتماع واضح ومحدد (هل أعلم أنا والمجتمعون مسبقا بالنتائج التي يتوقع أن نتوصل إليها في الاجتماع)؟

6- هل أنا على علم ووعي بأن هناك هدفا للاجتماع غير ما هو معلن؟

7- هل هناك وسيلة أفضل من الاجتماع لمناقشة المسائل التي تشغلنا، كالمناقشات الثنائية مثلا أو كتابة المذكرات؟

8- هل أعرف ماذا يتوخى كل شخص تحقيقه في هذا الاجتماع (مثل: الإعلان عن وجهة نظر، معرفة وجهات نظر الآخرين)؟

9- ماذا سأفعل في وقت الاجتماع إن لم أذهب إلى المشاركة فيه (ما هو البديل الأفضل لي ولعملي)؟

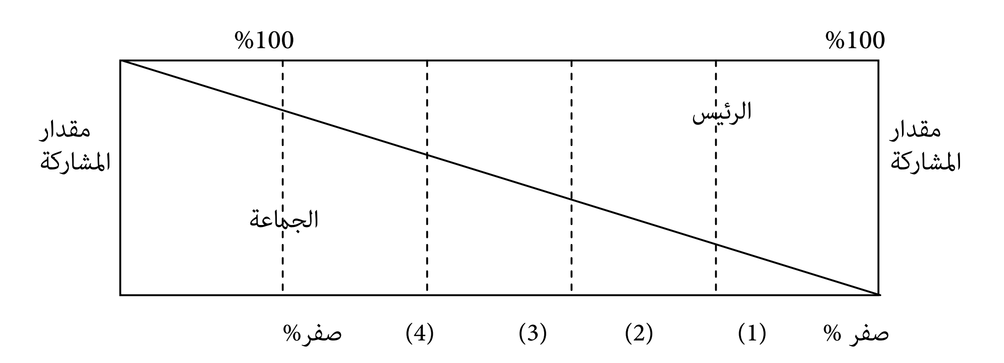
على أنه يمكن إضافة أسئلة أخرى (إلى القائمة المذكورة) لاجتماعات بعينها. وستمثل، ولا شك، الإجابات عنها مرشدا لاتخاذ القرار المناسب لدى اختيار المشاركين في الاجتماع، كما أنها تزيد من القدرة على التعامل مع الاجتماعات القادمة.

قيادة المناقشة:

تتمثل الخطوات الرئيسة لإدارة الاجتماع في الإعداد والتحضير له وفي قيادته واختتامه. وقد سبق أن تناولنا عملية الإعداد والتحضير. وسنتناول في هذا الجزء من الدراسة قيادة الاجتماع واختتامه، وذلك من خلال الوقوف على دور رئيس الاجتماع في قيادة المناقشة وعلى دور الأعضاء في تحقيق فعالية الاجتماع. ثم لا يلبث هذا الجزء من الدراسة أن يتناول القواعد الأساسية التي يجب على رئيس الاجتماع اتباعها في إدارة الجلسات، وأن يعرض أهم المشكلات التي تواجهه، ويقف على أهم أسبابها، ويقدم بعض المقترحات التي يمكن للرئيس أن يعمل من خلالها للحيلولة دون وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها. وأخيرا، كان لهذا الجزء من الدراسة وقفة قصيرة على المبادئ الأساسية لاختتام المناقشات والاجتماعات.

دور رئيس الاجتماع:

يختلف الدور المنوط برئيس الاجتماع باختلاف نوع الاجتماع الذي يرأسه[6]، كما يتضح ذلك من الشكل التالي والجدول الذي يليه:



دور رئيس الاجتماع

(1) اجتماع توصيل المعلومات	(2) الاجتماع التوجيهي	(3) اجتماع حل المشكلات	(4) اجتماع الحصول على معلومات
تقديم معلومات مفهومة. الإجابة عن أسئلة المشاركين واستفساراتهم.	الشرح والتوضيح، بهدف تنمية اتجاهات المشاركين واكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة.	تقديم المعلومات التي تساعد المشاركين على فهم الموضوع المطروح، وحث كل عضو على المشاركة في حل المشكلة المعروضة، وعرض اسهاماته كعضو في جماعة. وممارسة دور الرقابة بهدف الوصول إلى حل للمشكلة.	على أهداف الاجتماع وحث المشاركين على تقديم الأفكار، والاستماع إليهم.

ففي "**اجتماع توصيل المعلومات**" يتمثل دور رئيس الاجتماع في تقديم المعلومات وعرضها على المشاركين والتأكد من فهمهم لها والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات المثارة. وبالتالي، فإن مشاركة الأعضاء تكون جد محدودة. ويتحدد دور الرئيس في "**الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي**" في الشرح والتوضيح، لتزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة. ويتوقف هنا مقدار مشاركة الأعضاء على عدة عوامل منها، نوع الموضوع المطروح للنقاش، والأهداف المرجوة من عقد الاجتماع، وخبرة المشاركين، وأسلوب الرئيس في التوجيه والإرشاد.

أما في "**اجتماع حل المشكلات**" فتغدو مشاركة الأعضاء في الاجتماع كبيرة نسبيا، ويمارس الرئيس دوره كعضو في جماعة، فيطرح رؤيته للمشكلة وأبعادها، ويسترعي الانتباه إلى ضرورة حلها، ويقدم الأفكار التي يمكن أن تساعد في ذلك، بغية تحقيق الأهداف، بأقل وقت ممكن، وبأدنى قدر ممكن من الصراع.

ويتمثل دور الرئيس في "**اجتماع الحصول على المعلومات**" في بلورة وعرض الأهداف المتوقعة من الاجتماع، والعمل على استنهاض المشاركين وحفزهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم والاستماع إليهم. وبالتالي، فإن دور رئيس الاجتماع

يكون أكثر فعالية إذا ما عمل **كمحفز Catalyst** للأعضاء للحصول على مزيد من مشاركتهم.

وإذا كان الدور الذي يقوم به رئيس الاجتماع يختلف من اجتماع إلى آخر، فعلى حين يبرز دوره كمشجع ومحفز Stimulator في بعض الاجتماعات فإن الأمر ليس كذلك في اجتماعات أخرى. ولعل هذا يفسر ذلك التمايز القائم في تعريف "الرئيس أو القائد القوي" للاجتماع، ففي الوقت الذي يرى بعضهم في "القوة" سلبية أساسية لأنها تستبطن الاستبدادية والتسلط، ينظر بعضهم الآخر إليها بإيجابية كبيرة. وإن نمط الرئيس القوي في قيادة الاجتماعات ضروري لكل اجتماع فعال[7] .

وحول نمط القيادة الذي يمكن اتباعه في الاجتماعات، فإن معظم الآراء تكاد تتفق على أن القيادة الديمقراطية تكون أكثر فعالية عندما يكون القائد غير خبير في أبعاد المشكلة المطروحة، وكانت الجماعة تتمتع بمهارات عالية ومعرفة واطلاع كبير بأبعاد المشكلة ومداخل حلها. وعندما يكون قبول القرار وتنفيذه من قبل المجموعة عاملا مهما، وتكون سلطة الرئيس محدودة في الوقت الذي يتوقع فيه مقاومة القرار المتخذ.

وفي المقابل، فإن نمط القيادة الأوتوقراطية تضحي القيادة الديمقراطية في أوقات الأزمات، ولدى افتقار أعضاء الجماعة إلى المبادرة وروح المسؤولية، وحين يكون الرئيس خبيرا بالمشكلة المطروحة وآفاق حلها، وتكون نوعية القرار أكثر أهمية من قبوله[8].

على أن الذي نراه أكثر اكتمالا لدور رئيس الاجتماع يقوم على أربعة أركان أساسية، فهو يقوم بدور "**المشجع**"، وهو في ذلك يستخدم الأسئلة المفتوحة (**كيف، متى،أين،لماذا** ...) للحصول على آراء وأفكار ومقترحات المشاركين. ويقوم بدور "المراقب" دون أن يصل بالاجتماع إلى حالة الرقابة الشديدة التي تقتل روح الفريق وتسبب امتعاض المشاركين، مستهدفا من ذلك الشديدة التي تقتل روح الفريق وتسبب امتعاض المشاركين، مستهدفا من ذلك كله إبقاء النقاش في مجراه الطبيعي والمحافظة على وقت الاجتماع والسير به نحو أهدافه المحددة. ويقوم كذلك بدور

"**الداعم**" لكل عضو يرغب في أن يسهم في النقاش، ويحافظ على حق كل واحد من الأعضاء في التعبير عن رأيه، ويجذب انتباه سائر المشاركين إلى الرأي المطروح. وأخيرا، ولكي يقوم الرئيس بأدواره كمشجع ومراقب وداعم، لا بد له من أن يقوم بدور "الملاحظ"، فيكون على وعي بما يدور داخل الجماعة وبين الأفراد، وعلى حساسية خاصة نحو الاجتماع، أن يلاحظ ما هو جار تحت السطح من المناقشات، وأن يعمل على مراقبة سلوكه، وذلك بهدف تدعيم حالات الرضا بين المشاركين وتقليل حالات الصراع إلى أدنى حد ممكن[9] .

وفي هذا الإطار نود التأكيد على أن المطلوب من رئيس الاجتماع أن يعرف كيف يحرك الأعضاء لتحقيق الأهداف، وكيف يتعامل مع هذا وذاك، وأن يختار النمط القيادي الملائم للتعامل مع الأعضاء. وعلى ذلك، فإن من أهم صفات رئيس الاجتماع هي قدرته على العمل مع الناس، وعلى توجيههم للعمل معا.

إننا لا نمل من القول، إن دور رئيس الاجتماع يتمثل في إعطاء كل مشارك الفرصة ليمارس الدور القيادي للاجتماع بهدف تنمية السلوك القيادي لديه، وتجنب فرض إرادته على المشاركين، وأن يستخدم سلطته بالقدر المقبول من جانب المشاركين. وبالتالي، فمن أوجب مهارات رئيس الاجتماع في إدارة المناقشة القدرة على إثارة الأسئلة لتحقيق هدف معين يقع في إطار الأهداف الأساسية للاجتماع. وتمثل القائمة التالية نماذج من هذه الأهداف، مع بعض الأمثلة لأسئلة يمكن إثارتها في إطار هذه الأهداف:[10]

الأهداف	الأسئلة التى يمكن إثارتها
تشجيع التفكير الخلاق	- هل لك أن تعطينا فكرة عن تكلفة هذا الإجراء. -هل من أفكار جديدة؟ - هل ثمة طريقة أسهل وأسرع من هذه الطريقة المطروحة؟
توضيح القضايا المثارة	- يبدو أن المشكلة تكمن في ضعف الاتصال بين المشاركين، أليس كذلك؟ - دعني أقول، إذا كنت قد فهمت ما قصته، فأنت تريد كذا وكذا.
التعرف على المشاعر والعواطف تجاه القضية المثارة	- ماذا يجب علينا أن نفعل من وجهة نظرك؟
المحافظة على تقدم النقاش	- هذا شيء مهم، ولكن ما علاقة ذلك بالمشكلة المطروحة؟ - هل من سؤال آخر قبل الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال؟
الحصول على تغذية راجعة إيجابية أو سلبية	-هل تعتقد أن ذلك تقييم عادل لموقف زيد؟ - إذا كنت تشعر أن ذلك ليس ممكنا، فما هو البديل المقترح من جانبكم؟ - إن هذه الفكرة تستحق الاهتمام، هل يمكن إعطاء بعض التفصيلات؟ - هل تعتقد أن الاقتراح المقدم من زيد مناسب؟
السير بالجماعة في اتجاه القرار	- هل تعتقد أنه قد أصبحت لدينا صورة عن آراء جميع المشاركين، أم أننا ما زلنا بحاجة إلى مزيد من الآراء؟ - هل هناك موافقة جماعية على هذا الموضوع؟

إن الاقتراحات الموجهة لرئيس الاجتماع للتعامل مع الأعضاء تختلف بحسب اختلاف أنماط سلوك الأعضاء وبحسب الموقف نفسه. والجدول التالي يسير إلى ذلك:[11]

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع
- العضو المتعالي The Eager Beaver	التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع.	وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.
- العضو سريع الرد The Quick Reactor	لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة.	اشكره، واقترح اشتراك أفراد آخرين الأعضاء في المناقشة
- العضو المعترض The Argumentative Participant.	يعترض على كل فكرة تطرح.	حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكار الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.
- العضو الثرثار The Rambler	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.
The- العضو المشاغب Enemies (Personality Clash).	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
-العضو المتعصب The Obstinate (Prejudiced).	يرفض تماما تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.
-العضو الهادئ The Silent participant (Won't Talk).	لا يشارك في المناقشة.	اثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة، بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
- العضو العيي Inarticulate	يعجز عن الافصاح عن آرائه ومشاعره.	لا تقل له ماذا تعني بكذا، بل أعد ما قاله بلغتك.
- العضو الهامس Whisperer	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.	لا تحرجه، ادعه باسمه واسأله سؤالا سهلا،أو أعد النقطة الأخيرة

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع
- العضو المخطئ Definitely Wrong	يقدم ملاحظات بغير عناية.	للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها. علق على ملاحظاته بالقول: "هذه وجه نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينهما وبين وجهة النظر الأخرى"؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).
- العضو الراغب في المساعدة Would Like to help	يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له.	شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.
- العضو الخائف Seems afraid to speak.	لا يشارك في المناقشة.	اسأله أسئلة سهلة، اثن عليه كلما كان ذلك ممكنا، واجعله يشعر بأهميته.
- العضو المشاجر Wants a fight	يرفض أفكار الآخرين.	اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.
-العضو غير المهتم not interested.	لا يشارك في المناقشة.	اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للناقش.
- العضو الأذكى Wants to show how clever he is.	يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة.	كن يقظا للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

دور الأعضاء في الاجتماع:

إن معظم الأشخاص الذين يتولون إدارة الاجتماعات هم أيضا يشاركون في اجتماعات. وكلما كانت إدارتهم فعالة للاجتماعات التي يعقدونها، كانوا غالبا كذلك في الاجتماعات التي يشاركون فيها.

إن السؤال الذي يطرح هنا، ماذا يجب على الشخص الذي يطلب منه أن يشارك في اجتماع ما أن يفعل في ظل شعور لديه أنه لن يكون فعالا في الاجتماع؟ ثمة عدة بدائل، فإما أن لا يشارك في الاجتماع، وإما أن يشارك فيه في الوقت الذي يتجرع كأس عدم الرضا عن هذه المشاركة، ثم لا يلبث أن يعبر عن هذه الحالة من خلال نقده الحاد للرئيس وجدله العقيم مع الأعضاء المشاركين غير الفعالين. وإما أن يشارك في الاجتماع متجاوزا حدود عدم رضاه من خلال إسهاماته الجادة في تحقيق فعالية الاجتماع متجاوزا حدود عدم رضاه من خلال إسهاماته الجادة في تحقيق فعالية الاجتماع، وهذا هو البديل الأفضل على أية حال، وعندها تغدو المشكلة ماثلة في الآتي، كيف يمكن له تحقيق ذلك دون أن يرجع بامتعاض المشاركين وامتعاض الرئيس الذي ربما يكون رئيسه في العمل؟

تأتي الإجابة لتؤكد، أن هناك عدة طرق يمكن له استخدامها لتحقيق الهدف المشار إليه، منها:

أ) السعي إلى الحصول على المعلومات اللازمة عن الاجتماع، كالتعرف على أهدافه والموضوعات التي ستطرح للنقاش فيه.

ب) الحضور إلى قاعة الاجتماع في الوقت المحدد. فإذا ما بدا له تأخر بدء الاجتماع عن موعده المحدد لجأ إما إلى تذكير الرئيس بأدب وكياسة إلى وقت البدء وتشجيعه على افتتاح الاجتماع في وقته المحدد، وإما أن يستأذن من الرئيس في التوجه إلى مكتبه لإجراء مكالمة هاتفية ضرورية والعودة منه بأسرع وقت ممكن. والمعتقد، أن إجراءات كهذه إذا ما اتخذها العضو فإنها قد تدفع الرئيس إلى بدء الاجتماع في وقته المحدد.

جـ) التقيد بموضوع الاجتماع: وهذا يفرض عليه، كما سبق أن ذكرنا، معرفة أهداف الاجتماع، وبالتالي التقيد بموضوع الاجتماع المطروح للنقاش. وإذا كان الموضوع غير واضح في ذهنه فعليه أن لا يتردد في الاستيضاح عنه لا لفائدته فحسب بل لفائدة جميع المشاركين.

د) عدم إثارة أية مشكلات لرئيس الاجتماع، بل عليه أن يذهب إلى الاجتماع باتجاه وشعور إيجابيين. وأن يساعده في الوصول إلى الفعالية المطلوبة. وهذا يفرض عليه:

1- عدم الدخول في مناقشات جانبية مع الأعضاء، بل عدم التشجيع عليها.

2- عدم السماح لنفسه بتلقي أية مكالمات هاتفية من شأنها أن تفسح المجال للمقاطعات والإرباك، ما لم يكن الأمر في غاية الضرورة بالنسبة له. كذلك، عدم الانشغال بأية أعمال أخرى أثناء الاجتماع.

3- عدم الدخول في جدل مع الرئيس أو مع أي عضو من الأعضاء، فالمناقشة مطلوبة ولكن الجدل مرفوض[12].

4- السيطرة على العواطف والمشاعر، والتركيز على المعلومات الموضوعية لا على الأحاسيس والمشاعر العاطفية.

5- عدم التردد في طرح أي سؤال أو استفسار.

هـ) الانفتاح على الآخرين، من خلال الاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حتى لو كانت مخالفة لآرائه ووجهات نظره. ذلك لأن مثل هذا الانفتاح يوفر لعضو الاجتماع الفرصة لأن يستمع إليه الآخرون ويتعرفوا على آرائه ووجهات نظره. وهنا، يمكن لعضو الاجتماع التعبير عن هذا الانفتاح بقوله: " إنني أدرك ماذا تعني وأتفهم مشاعرك " ، أو " أن النقطة التي أثرتها جديرة بالاحترام والمناقشة".

و) مساعدة الرئيس في مهمته الرقابية على الاجتماع، بخاصة إذا ما شعر أن الرئيس يكاد يفقد سيطرته على الاجتماع، وذلك من خلال:

1- التدخل بين المتجادلين بما من شأنه مساعدة كليهما.

2- استنهاض الآخرين للمشاركة، إذا ما سيطر أحد الأعضاء على الاجتماع.

3- الطلب إلى من خرج أو قفز من الأعضاء عن موضوع الاجتماع أن يعود إليه، بقوله: " كيف يمكن الربط بين ما طرح وبين موضوع الاجتماع؟" .

4- التذكير بأهداف الاجتماع، وتلخيص ما تحقق، وماذا يجب أن يفعل على طريق تحقيق الأهداف.

ز) الإصغاء والانتباه: إنه من الصعب أحيانا على المشارك أن يكون مصغيا جيدا لأسباب عديدة منها، عدم توافر عنصر التشويق والإثارة في الاجتماع، أو

ضعف الدور التنسيقي للرئيس، أو عدم كفاءة التسهيلات المادية المتاحة للاجتماع، أو سيطرة بعض الأفكار على اهتمام العضو.

وكائنا ما كان السبب، فإنه لا بد من مراعاة ما يلي لتحقيق الإصغاء والانتباه الجيدين:

1- الحكم على المضمون والمحتوى لا على وسيلة إيصال هذا المضمون أو المحتوى، وتجنب إصدار أحكام تقييمية.

2- التحكم في المشاعر والعواطف، إذ ينظر أحيانا إلى التعبير عن المشاعر القوية كدليل على ضعف الانضباط الذاتي أو على ضعف الشخصية.

3- مقاومة الإهمال وضعف التركيز من خلال تدوين بعض الملاحظات أثناء جلسات الاجتماع.

4- حذف الكلمات التي لا تضيف شيئا إلى محتوى النقاش، مثل: (نعم، جيد، حسنا، ... الخ" .

قواعد إدارة جلسات الاجتماع:

من القواعد التي ينبغي على رئيس الاجتماع اتباعها، والتي تعمل على حسن إدارة الجلسات :[13]

أ) **البدء في جلسة الاجتماع في الموعد المحدد:** من المسلم به في أدبيات الاجتماعات، أن عقد الاجتماع في موعده المحدد، فيه تدريب للأعضاء المتأخرين على احترام المواعيد والوقت (والوقت من أندر الموارد، كما سبق أن ذكرنا)، وفيه تعضيد وتعزيز لسلوك الأعضاء الانضباطيين. وفي غير هذا سيتعلم الملتزمون درسا مغايرا، إذا ما بات الرئيس ينتظر حضور الأعضاء.

ب) **حفظ النظام في الجلسة في جميع الأحوال،** بحيث لا يطرح إلا اقتراح واحد، ولا يتكلم إلا عضو واحد في الوقت نفسه. ومن الضروري والحالة هكذا منع التداخل في المناقشات، أو الانصراف إلى مناقشات جانبية أو التحدث في موضوعات خارجة عن محور الاجتماع.

وعلى رئيس الاجتماع أن يدرك أن مسؤوليات عضو الاجتماع تفرض عليه أن يمارس حقه في التعبير عن نفسه تعبيرا ديمقراطيا. وأن يشارك في القيام بالعمل الذي عقد الاجتماع من أجله. وأن يقدم أفكاره وآراءه ومعتقداته المتعلقة بهذا العمل، وأن يختبرها بمقارنتها بأفكار وآراء ومعتقدات الأعضاء الآخرين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم، وإلا يفرض رأيه وفكره عليهم، وإلا يتعصب لرأي أو فكر إذا ظهر خطؤه، لأن هذا التعصب يعطل ويضيع وقت الأعضاء في مناقشات غير مثمرة ومتحيزة.

جـ) تجنب الوعظ أو التدريس أو التهذيب، ذلك لأن إطلاق الرئيس لنفسه العنان في الشعور بالعظمة والتسلط، هو الحاجز الضخم الذي يقف دون إنجاح الاجتماع. ولذا فإن عليه محاربة الانسياق وراء هذا الشعور، كي لا يسقط في حفرة محاذيره. وليعلم رئيس الاجتماع أن الاستحواذ على المناقشة، هو العلامة ذات الدلالة الواضحة على بداية الانسياق خلف هذا الشعور. وليعلم كذلك، أن هناك مصدرا واحدا للرضا عن النفس، وهو الرضا الناجم عن الإنجاز وتحقيق الهدف.

إن الرئيس الفعال، هو الذي يثق بأعضاء الجماعة ويساعدهم على اطلاق إمكاناتهم وطاقاتهم. وأنه ذلك الشخص الأقل ميلا إلى أن يعمل كرئيس كبير، أو أن يتخذ وضع الخبير العارف لجميع الإجابات، إنه الشخص الذي لا يعتمد على وضعه، او مكانته، أو سلطته، بل على قدرته وعلى نمط قيادته، وذلك عن طريق صلته بالجماعة وصلة الجماعة به.

د) الاستماع لكل تعليق يذكر أثناء المناقشة، فالقدرة على الاستماع من أوجب القدرات التي ينبغي أن يتصف بها رئيس الاجتماع وأعضاؤه. ويا حبذا لو تعود الرئيس أن يكتب النقاط التي يثيرها كل متكلم ويقوم بتلخيصها للأعضاء، لأن هذا يساعدهم على تتبع مراحل المناقشة. وليعلم رئيس الاجتماع أن من العادات السيئة في الاستماع ، والتي يجب عليه أن يتجنبها، إشعار المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمراجعة أوراق لديه مثلا). وانتقاد طريقته في

عرض الموضوع، ومقاطعته، ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب.

وللتعرف على مستوى مهارة الاستماع لدى الرئيس أو لدى عضو الاجتماع، يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية بكلمة "**صواب**" أو بكلمة "**خطأ**". فإن تمت الإجابة عن بعضها جميعا بـ "**صواب**" فهذا يعني أنه مستمع "**ممتاز**"، وإن تمت الإجابة عن بعضها بـ "**صواب**"، وعن بعضها الآخر بـ "**خطأ**" فهذا يعني أنه بحاجة إلى تطوير مهارته في الاستماع : [14]

صواب **خطأ**

1- أظل على اتصال نظري مع المتكلم، كلما كان ذلك ممكنا.

2- استخدم الرموز غير اللفظية مع محدثي، كهز الرأس إلى أسفل قليلا أثناء حديثه، تأكيدا على فهمي لما يقول.

3- أعطي اهتماما خاصا لاتصال المتكلم غير اللفظي، كتعبيرات وجهة ونظراته ونبرات صوته، وجلسته ، والإشارات التي يقوم بها.

4- لا أقاطع المتكلم أثناء حديثه، من خلال إيماءات الرأس إلى أسفل أو نظرات الاستفهام أو الابتسامات الودية.

5- أشجع المتكلم على توضيح ما يقول، من خلال إيماءات الرأس إلى أسفل أو نظرات الاستفهام أو الابتسامات الودية.

6- أهتم بمتابعة ما يقوله المتكلم لأتعرف على النتيجة التي يود أن يصل إليها.

7- أحاول الاستيضاح من المتكلم من خلال تعابير وجهي، أو من خلال طرح الأسئلة التي توضح مدى فهمي لما يقوله.

8- لا أقاطع المتكلم، ولا أطلب منه إنها حديثه قبل ان ينهيه بنفسه، ولا أبدو له عجولا من خلال نظري إلى الساعة أو إلى الباب، أو من خلال التململ أو البدء في النهوض، ونحو ذلك.

9- نادرا ما أشغل نفسي بما سأقوله بعد فراغ المتكلم من حديثه.

صواب　　　خطأ

10- يريحني صمتي عندما استخدمه كأداة لجمع المعلومات أو تنظيم أفكار المتكلم أو التحضير للحديث.

11- أقوم بتقييم ملاحظات الآخرين وتعليقاتهم بموضوعية، وبعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية.

12- أسعى لرصد نواحي القوة ونواحي الضعف في حديث الآخرين واقتراحاتهم.

13- أحاول أن أكون متعاطفا مع المتكلم، من خلال وضع نفسي مكانه وفي مثل موقفه.

وقد يكون من الحكمة، إذا ما حاد العضو المتكلم عن الموضوع، أن يوجهه رئيس الاجتماع في العودة إليه بلباقة، أو أن يوجه إليه سؤالا في صورة استجواب، وذلك بهدف حمل المتحدث على الإياب إلى الموضوع المطروح. وإذا كانت ثمة آراء مختلفة، فيحسن برئيس الاجتماع أن يلفت الأنظار إلى النقاط التي يتفق عليها الجميع، فإن نقطة اتفاق واحدة، قد تكون لبنة مهمة في تشييد صرح من الاتفاق عظيم.

وإذا سلمنا بصحة الإجراء السابق، فإنه ينبغي على رئيس الاجتماع أن يوقف النقاش عند الحاجة إلى مزيد من الحقائق والمعلومات عن الموضوع المطروح، وينبغي عليه أن يوقفه كذلك، إذا اتضح من خلال المناقشة ضرورة معرفة آراء بعض الأعضاء الغائبين عن الاجتماع، أو إذا تبين له أن وقت الاجتماع لا يسمح بدارسة الموضوع بكامله دراسة تامة، بحيث يكون من الأوفق إحالته إلى لجنة تؤلف لهذا الغرض، وتكليف بعض الأعضاء بإنجاز المهمة خارج الاجتماع.

إن نقطة البدء في إدارة وقت الاجتماع تبدأ من الرئيس نفسه، وذلك بأن يعتاد على عادات عمل إيجابية، كأن يسير بالاجتماع لإكمال المسألة المطروحة للمناقشة، قبل الانتقال إلى مسألة جديدة، وأن لا يرد على مكالمة هاتفية أثناء الاجتماع، وأن يقوم بتسجيل الوقت، حتى يعرف أي بند من بنود جدول أعمال الاجتماع قد استغرق وقتا في المناقشة أكثر من غيره.

مشكلات الرقابة:

وبغض النظر عن نوع الاجتماع، فإن الرقابة عليه لضمان فعاليته من أهم وظائف رئيس الاجتماع. وتستهدف الرقابة، عادة، التأكد من أن الاجتماع يسير إلى أمام على طريق تحقيق أهدافه بأقل وقت ممكن مع توفير الرضا للمشاركين فيه. وتشير كلمتا "رضا المشاركين" إلى أن الرقابة على الاجتماعات هي فن لا علم.

إن الرقابة الجيدة تتطلب أهدافا واضحة للاجتماع، كما تتطلب إتاحة الفرصة للمشاركين لتبادل الخبرات والمعارف، مع الاحتفاظ بقدر عالٍ من حماسة المشاركين في الاجتماع.

يعتقد بعض رؤساء الاجتماعات أن الطريقة الفضلى للرقابة عليها تفرض عدم إتاحة الفرصة للمشاركين للتفاعل أو السماح لهم بإثارة الأسئلة. ومثل هذا النمط من الرقابة قد يحقق أهداف الاجتماع بأقل وقت ممكن، ولكنه يخلق حالة من عدم الرضا بين المشاركين تجد تعبيرا لها على ألسنتهم لدى مغادرتهم الاجتماع، حين يقول قائلهم: "**إنه لم يجد فرصة للحديث والتعبير عن عدم موافقته لما قاله واتخذه الرئيس**".

الرئيس الفعال للاجتماع هو الذي يضمن استمرارية رقابته عليه، وفي الوقت ذاته يتيح مناخا يسمح بالتعبير الحر للمشاركين، حتى إذا ما خرج الاجتماع عن دائرة الرقابة سارع الرئيس إلى استعادتها بسرعة ولباقة.

يرجع ضعف الرقابة عادة إلى بروز عدد من المشكلات أثناء انعقاد الاجتماع. ويمكن هنا الإشارة إلى عدد منها مع بيان أسبابها، وعرض بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد الرئيس في الحيلولة دون وقوعها أو تمكنه من التعامل معها عند حدوثها[15]:

أ) قيام أحد المشاركين بطرح سؤال معين أو الإدلاء بتعليق ليس له علاقة بموضوع المناقشة:

الأسباب:

عدم وضوح أهداف الاجتماع. ووجود حالات من الضغط والتوتر في الاجتماع.

أساليب منع الوقوع:

- التأكد من وضوح أهداف الاجتماع للمشاركين.

- قيام رئيس الاجتماع بتحضير الأسئلة التي يتوقع أن يوجهها للمشاركين مقدما.

- كتابة السؤال على لوحة الاجتماع بعد توجيهه شفاهة.

أساليب التعامل:

يمكن اتباع الأساليب التالية:

- الاعتذار للمشاركين بسبب عدم وضوح الأهداف، ومن ثم إعادة توضيحها.

- الطلب إلى المشاركين عدم إثارة أسئلة وتعليقات خارجة عن الموضوع المطروح للنقاش.

- بعد شكر المشارك على سؤاله أو تعليقه، لا بد من الإشارة بلباقة وحرص إلى عدم ارتباط ما أثير بالموضوع المطروح للنقاش، والطلب إلى المشارك أن يتم التحدث معه بعد الاجتماع لمناقشة ما طرحه.

ب) حوار جانبي بين عضوين من أعضاء الاجتماع:

الأسباب:

- شيء ما حدث في الاجتماع دفع إلى هذا الحوار (الذي ربما يكون في صلب الموضوع المطروح).

- الشعور بالملل وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح للنقاش.

أساليب منع الوقوع:

- التأكد من وضوح أهداف الاجتماع لجميع المشاركين.

- توفير عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش، بهدف جذب انتباه المشاركين.

أساليب التعامل:

إذا استمر الحوار الجانبي، يفترض الرئيس أن الحوار يتعلق بالموضوع المطروح للنقاش حتى لو كان ليس كذلك، بهدف المحافظة على اتجاهات إيجابية نحو الاجتماع بين المشاركين . وهنا يمكن اتباع الأساليب التالية أو أحدها:

- الصمت لبضع ثوان دون الطلب إلى المشاركين بضرورة الانتباه. فالسكوت ربما يقضي على الحوار الجانبي.

- تقليب رئيس الاجتماع للصفحات المدونة أمامه، أو عمل شيء ما مشابه من أجل الحصول على لحظة صمت.

- إذا كان مناسبا، أخذ إستراحة قصيرة من الوقت، إذ ربما كان الحوار الجانبي مؤشرا على ملل المشاركين.

- توجيه سؤال مباشر للمتحاورين جانبيا يطلب إليهم عرض أفكارهم على المشاركين، إذا ما رغبوا في ذلك . ومثل هذا السؤال قد يمكن الرئيس من اختبار افتراضه الذي يقضي بأن الحوار ربما كان حول الموضوع المطروح للنقاش.

جـ) انصراف انتباه الأعضاء:

الأسباب:

- وقوع حدث كبير في الاجتماع جذب انتباه الأعضاء إليه، رغم اهتمامهم بالاجتماع.

- عدم اهتمام الأعضاء المشاركين بالاجتماع.

أساليب منع الوقوع:

- الحرص على جذب انتباه الأعضاء طيلة فترة انعقاد الاجتماع. وأخذ ذلك بعين الاعتبار لدى التخطيط للاجتماع.

- اختيار المكان والتوقيت المناسبين للاجتماع.

أساليب التعامل:

إذا ما صرف انتباه جميع أو غالبية المشاركين، لا بد من التوقف قليلا والاعتراف بذلك. إذ ليس من الحكمة في شيء الاستمرار في ظل هذا الوضع. وربما يكون أخذ استراحة قصيرة أمرا مناسبا، لكي تتاح للمشاركين فرصة المشاركة، بالرغم من ارتفاع تكلفة ذلك.

أما إذا صرف انتباه عدد قليل من المشاركين فإنه بالإمكان تجاهل ذلك والاستمرار في الاجتماع. وربما يكون سرد قصة قصيرة أو حادثه طريفة أو التوقف قليلا عن السير في الاجتماع من الإجراءات المناسبة للتغلب على ذلك.

د) الجدل بين الأعضاء:

الأسباب:

- تحمس الأعضاء للموضوع المطروح، ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه.

-نظر الأعضاء إلى الاجتماع كسانحة طيبة لهم للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم كل تجاه الآخر.

أساليب منع الوقوع:

- التأكيد على أهداف الاجتماع.

- التأكيد للأعضاء على مبدأ أساسي مفاده "**ليس مهما معرفة من هو صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء، بل المهم هو معرفة الصواب**".

أساليب التعامل:

- اعتماد مبدأ " ليس مهما معرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء، بل المهم هو معرفة الصواب"، والتركيز على الآراء المطروحة لا على الأشخاص الذين يتقدمون بها.

- حث مختلف فئات المشاركين على عرض أفكارهم وآرائهم حول الموضوع المطروح للنقاش.

- التوقف قليلا واسترعاء الانتباه إلى أهداف الاجتماع وأهمية السير قدما على طريقها. وإذا كان الجدل يتعلق بالموضوع المطروح للنقاش فحري بقائد الاجتماع أن يتعرف على آراء المشاركين الآخرين. وإذا ما استمر الجدل فلا بد من إعادة التذكير بالموضوع المطروح للنقاش وبأهداف الاجتماع.

هـ) سيطرة واحد من الأعضاء أو اثنين على الاجتماع:

الأسباب:

- توافر سرعة البديهة لدى هؤلاء الأعضاء، ورغبتهم في مساعدة الرئيس على تحقيق أهداف الاجتماع.

- الرغبة في جذب انتباه رئيس الاجتماع.

أساليب منع الوقوع:

-تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة.

- توجيه أسئلة مباشرة للأعضاء الذين يحاولون السيطرة على الاجتماع بعد التأكد من تمكنهم من الإجابة عنها.

- الاتصال بهؤلاء الأعضاء مقدما والطلب إليهم ضرورة إتاحة الفرصة للأعضاء الآخرين للمشاركة.

أساليب التعامل:

- المقاطعة بلباقة، كالقول "أعتقد أنني أدركت ما تقوله يا زيد، والآن دعنا نتعرف على وجهة نظر الآخرين" أو القول : " بالرغم من أنني أكره أن أقاطعك، فإن الوقت يسير بسرعة وبدون توقف، ولا بد من التعرف على وجهات نظر الآخرين".

- التحرك في قاعة الاجتماع وإدارة الظهر للمشاركين للحظة، بما لا يتيح رؤية من يطلب الكلمة، الأمر الذي قد يثني العضو الراغب في السيطرة عن المضي في ما هو راغب فيه.

- تكليف العضو الذي يحاول السيطرة على الاجتماع ببعض المهام الإجرائية داخل قاعة الاجتماع، كأن يطلب إليه تسجيل الأفكار المطروحة على لوحة الاجتماعات.

و) توتر الأعضاء واستعدادهم لمغادرة قاعة الاجتماع:

الأسباب:

- تجاوز الاجتماع للوقت المخصص له.

- عدم فعالية الاجتماع، وشعور الأعضاء بضياع أوقاتهم.

- وجود التزامات ومهام أخرى تنتظر الأعضاء.

أساليب منع الوقوع:

- تخصيص وقت كاف للاجتماع والالتزام به.

- تحديد وقت الاجتماع بما لا يتعارض مع التزامات المشاركين.

- الحرص على توفير عنصر الإثارة والتشويق في الاجتماع.

أساليب التعامل:

- تجديد اهتمام المشاركين من خلال سرد قصة أو طرفة ـ قصيرة أو إثارة سؤال تحريضي.

- اختتام الاجتماع وتحديد وقت الاجتماع التالي.

- إنهاء الجلسة بأخذ استراحة إذا كان ذلك ممكنا، لأن الأعضاء ربما يكونون قد استمروا في الاجتماع لفترة طويلة دون استراحة، أو تزويد المشاركين ببعض المنعشات لتجديد نشاطهم.

ز) عزوف الأعضاء عن المشاركة:

الأسباب:

- عدم اهتمام الأعضاء.

- الخوف من المشاركة بسبب المناخ غير الصحي للاجتماع.

- كراهية الأعضاء لرئيس الاجتماع.

أساليب منع الوقوع:

-توفير المناخ الصحي للاجتماع.

- تشجيع الأعضاء على المشاركة.

- عدم إحراج الأعضاء الذين يشاركون في المناقشة وتجنب التقييم والنقد.

أساليب التعامل:

إن الأسلوب المناسب يعتمد ولا شك على سبب العزوف عن المشاركة، فإذا كان السبب راجعا إلى عدم اهتمام الأعضاء فإنه لا بد من إثارة انتباههم، كمخاطبة كل واحد منهم باسمه والطلب إليه المشاركة إذا ما كان الرئيس متأكدا من قدرته على ذلك. وإذا ما كان السبب راجعا إلى خوف الأعضاء من المشاركة فعلى الرئيس أن يزيل حاجز الخوف لديهم، كأن يلجأ إلى القول: "يرجى عدم التردد في إثارة أي سؤال مهما كانت درجة التأكد من مناسبته"، أو "يرجى عدم التردد في المشاركة وإبداء وجهة النظر مهما كانت درجة مخالفتها لوجهة نظر الرئيس". كذلك يمكن اللجوء إلى أسلوب تقسيم الأعضاء إلى مجموعات عمل، بحيث يتراوح عدد أفراد كل

مجموعة بين ثلاثة وستة أشخاص، وأن يطلب من أحدهم أن يكون مقررا لها لصياغة بعض الأسئلة أو تقديم بعض الاقتراحات.

ح) خروج رئيس الاجتماع عن موضوع الاجتماع:

الأسباب:

- عدم قيام رئيس الاجتماع بالإعداد الجيد للاجتماع.
- قيام الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تؤدي إلى خروج الرئيس عن الموضوع.

أساليب منع الوقوع:

- الإعداد الجيد للاجتماع.
- تحديد الأهداف ووسائل بلوغها.
- التأكيد على أهداف الاجتماع وتأجيل الإجابة عن أي سؤال لا يتصل بالموضوع المطروح للنقاش إلى وقت لاحق.

أساليب التعامل:

- الاعتذار إذا ما حاد رئيس الاجتماع عن الموضوع المطروح للنقاش.
- قيام أحد المشاركين (أو بعضهم) بلفت نظر رئيس الاجتماع إلى خروجه عن الموضوع المطروح للنقاش.
- الاعتذار عن عدم الإجابة عن الأسئلة التي ليست لها علاقة بالموضوع المطروح للنقاش، والتذكير بأهداف الاجتماع، ومحاولة طمأنة السائل إلى إمكانية العودة إلى سؤاله والإجابة عنه في وقت مناسب لاحق.

اختتام المناقشة والاجتماع:

تختتم المناقشة عادة لواحد من سببين:[16] فإما أنه لم يتم التوصل إلى أي قرار بسبب الحاجة إلى مزيد من المعلومات أو إلى آراء بعض المشاركين الذين لم يشاركوا في الاجتماع، أو بسبب الحاجة إلى مزيد من الوقت لقراءة بعض التقارير والدراسات، أو بسبب توقع حصول أحداث معينة يمكن أن تؤثر في الخيارات

المتاحة، أو أن الأهداف التي تسعى إليها المناقشة يمكن تحقيقها بدون مناقشات من قبل المشاركين.

وإما أن المشاركين قد أصبح بإمكانهم اتخاذ قرار أو إجراء ما دون مزيد من المناقشات بسبب عدم حاجتهم إلى معلومات إضافية. أو لأن البدائل قد نوقشت وأصبحت مزاياها وعيوبها واضحة، وأن الأسئلة المتعلقة بهذه البدائل قد تمت الإجابة عنها. أو لأن المناقشة غدت بعيدة عن الأهداف المباشرة.

ويختتم الاجتماع عادة، إذا ما تمت مناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال، مع ضرورة مراعاة أن ينفض الاجتماع وقد شعر المشاركون فيه بأنهم قد أنجزوا شيئا ما، وأن يؤكد الرئيس على ذلك في الاختتام.

وإذا كان الاجتماع يعمل لتحقيق أهداف بعيدة المدى فإن إنجازات المشاركين في الاجتماع لا بد أن ينوه بها الرئيس وأن يضعها في إطار هذه الأهداف، كقوله مثلا: "لقد أنهينا جزأين من التقرير، وهما أصعب أجزائه، وأن الأجزاء الأخرى المتبقية ربما تأخذ وقتا أقل للانتهاء منها".

إن الاختتام الفعال للاجتماع هو الذي يبقي على حماسة المشاركين. وينمي لديهم الشعور الجيد بالمشاركة والرضا بالإنجاز الذي تحقق. وكائنا ما كان الأمر، فإنه ليس من الحكمة في شيء أن يختتم الرئيس الاجتماع بقول: "**إن لدينا متسعا من الوقت للإجابة عن سؤال واحد فحسب**". إن اختتاما كهذا ليس موفقا على أية حال، إذا ليس من السهل التنبؤ بالسؤال بطريقة دقيقة. فقد يقع خارج إطار أهداف الاجتماع. وقد يجاب عنه بكلمة واحدة: "**نعم**" أو "**لا**". وقد تتطلب الإجابة عنه **وقتا طويلا ليس بمقدور أحد توفيره**.

وبالرغم من أن طريقة الاختتام تتوقف على نوع الاجتماع، فإن ثمة قواعد أساسية لا بد من مراعاتها، أهمها:

- إعادة تبيان أهداف الاجتماع.
- تلخيص ما تم تحقيقه والتوصل إليه.
- شكر الأعضاء على مشاركتهم وانتباههم، وإن كان ذلك مناسبا.

- تحديد وقت ومكان وهدف الاجتماع التالي.

- تحديد وقت إرسال تقرير الاجتماع للأعضاء.

تقييم الاجتماع:

سيغطي هذا الجزء من الدراسة بعـدين أساسـيين: **الأول،** قيـاس قـدرة الـرئيس عـلى إدارة الاجتماع. **والآخر،** تقييم فعالية الاجتماع بشكل عام، وفق ما أشرنا إليه لدى تحديد معنى الفعالية بأنها تحقيق أهداف الاجتماع في أقصر وقت ممكن مع الحصول على رضا المشاركين فيه.

لقياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع، يمكن الإتيان بالقائمـة التاليـة المؤلفـة مـن عشرـ جمل. فإذا ما صورت هذه القائمة حقيقة سلوك الـرئيس، كـان سـلوكه مـن النـوع المرغـوب فيـه، ويقتضي مزيدا من التعزيز. وبعكس ذلك فإن سلوكه يكون بحاجة إلى مراجعة وإعادة نظر: [17]

1- يعقد الاجتماع في موعده المحدد.

2- يعرف الأعضاء أهداف الاجتماع جيدا، ويؤمنون بها إيمانا قويا.

3- يخاطب الأعضاء من غير حرج، وكما يخاطب بعضهم البعض الآخر.

4- يعبر الأعضاء غالبا عن مشاعرهم الحقيقية في الاجتماع.

5- يختلف الأعضـاء أحيانـا مع رئيـس الاجتمـاع في الرأي ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة.

6- يصغي الأعضاء بعضهم إلى بعضهم الآخر باهتمام، ومن غير مقاطعة.

7- قد تحصل بين الأعضاء اختلافات في الرأي، ولكنهم يفهمون هـذه الاختلافـات ويعملـون عـلى مواجهتها ووضعها في إطارها الصحيح.

8- تفيد المعارضـة الرشيـدة (القائمـة على المبـادئ لا على المصالح) الاجتماع فائدة كبيرة.

9- يستقبل الأعضاء المعلومات والتوجيهات من زملائهم من غير حساسية.

10- ليس هناك شعور عدائي تجاه رئيس الاجتماع.

وفيما يتعلق بتقييم فعالية الاجتماع، نبادر إلى القول إنك لـو سـألت أشخاصـا مـن فئـات مختلفة عن الوقت الذي يقضونه في الاجتماعات لحصلت عـلى الإجابـة نفسـها، سـواء مـن رجـل الأعمال أو من الرجل المهني أو حتى من ربة البيت، **بأن الوقت الذي يقضى في الاجتماعات كبـير**. ومع هذا فإن الاجتماعات تعقد باستمرار، وأنت وأنا نشارك فيها مع علمنا أنها **تلتهم جـزءا كبـيرا من أوقاتنا القيمة**.

وإذا كانت الاجتماعات ضرورية، أو قل إنها مرغوب فيها، فكيف يمكن الوقوف على مـدى فعاليتها، بحسبان أن إدارة الاجتماعات بفعالية تعني **توفير جزء من ذلك الوقت القيم**.

وتـرى "**باربـارا** Barbara" وزميلهـا "**بـالمير** Palmer" أن فعاليـة الاجـتماع تقـوم عـلى ركنـين أساسيين: **ركن الكفاءة** Efficiency، ويقصد به **الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بمـا فيهـا الوقت. وركن الإنتاجية** Productivity، ويعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصـوى مـن الفرص المتاحة[18].

ويعتقد "**كيركباتريك** Kirkpatrick" أن فعالية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق الأهـداف، **بأقل وقت ممكن**، مع تحقيق رضا المشاركين[19].

وسواء أخذنا بوجهة النظر الأولى أو الأخرى، فإن ثمة عددا من المؤشرات يمكـن اسـتخدامها للحكم على فعالية الاجتماع، منها:[20]

1- الاحترام المتبادل بين المشاركين.

2- التزام المشاركين بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها.

3- سيادة روح التعاون.

4- إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين والانتحاء صوب المناقشات البنـاءة التـي يشـارك فيها معظم المشاركين أو جميعهم.

5- الابتعاد عن النقد الهدام وتجنب حالات الصراع.

6- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

وللوقوف على وجهـة نظر المشاركين في فعالية الاجتماع، يمكن توجيه الأسئلة التالية: [21]

- هل كانت أهداف الاجتماع جديرة بالاهتمام من وجهة:

-نظرك؟

- نظر المنظمة؟

-نظر رئيس الاجتماع؟

- نظر المشاركين؟

- هل كان جدول الاجتماع غير الظاهر Hidden داعما للاجتماع؟

- هل تحققت أهداف الاجتماع؟

- هل تم استخدام وقت المشاركين بطريقة هادفة؟

- هل كانت نتائج الاجتماع وقراراته تبرر ما أنفق عليه من موارد؟

وإذا ما كانت معظم الإجابات عن الأسئلة السابقة بـ "لا" ، فإن هذا يدفع إلى تقييم آخر يسمح بتشخيص حالات العجز في تخطيط وتنفيذ الاجتماع التي عملت على ضعف فعالية الاجتماع. وهنا يمكن استخدام الأسئلة التالية التي تتعلق بأهداف الاجتماع، والاعلام عنه، ومستوى المشاركة فيه، وبيئته، والأساليب المستخدمة في عرض الموضوعات، وجلسات المناقشة، والمتابعة: (22)

1- أهداف الاجتماع Meeting Goals and Objectives:

- هل تعتبر موضوعات الاجتماع واضحة لجميع المشاركين؟

- هل يعرف كل مشارك في الاجتماع القرارات والإجراءات التي ستتخذ في الاجتماع؟

- هل تعتبر أهداف الاجتماع أهدافا معقولة Reasonable، من وجهة نظر المشاركين؟

2- الإعلام Notification:

- هل تعتبر بنود جدول أعمال الاجتماع واضحة من قبل منظم الاجتماع؟

- هل تم إعلام المشاركين بالاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف، يسمح لهم بالمشاركة المناسبة؟

- هل تم توزيع المواد Materials الضرورية للاجتماع بكفاءة مقدما، وبما يسمح للمشاركين بمراجعتها؟

- هل تم تجنب توزيع ما هو غير ضروري من المواد على المشاركين.

- ما مدى مناسبة وقت الاجتماع للمشاركين؟

3-المشاركة Participation:

- هل عبرت نتائج الاجتماعات عن تصورات المشاركين واهتماماتهم؟

- هل كانت مشاركتك في الاجتماع مفيدة بما يبرر هذه المشاركة؟

- هل هناك أشخاص شاركوا في الاجتماع ولم يكن هناك ضرورة لمشاركتهم؟

4- بيئة الاجتماع The Meeting Environment:

- هل تعتقد أن مكان الاجتماع ملائم بالنسبة لك؟

- هل تعتقد أن مكان الاجتماع مناسب للمشاركين لكي يحقق الاجتماع أهدافه؟

- هل تم تجهيز قاعة الاجتماع بما يدعم تحقيق أهدافه؟

- هل تعتبر الظروف المادية (من حرارة وتهوية وإضاءة) لقاعة الاجتماع مناسبة؟

- هل تمكن كل مشارك من رؤية الآخر وسماعه؟

- هل تمكن كل مشارك من رؤية رئيس الاجتماع وسماعه؟

5- أساليب عرض الموضوعات والمعينات السمعية البصرية

Meeting Format and Aids

- هل كانت أساليب عرض الموضوعات في الاجتماع تتناسب وأهدافه؟

- هل أسهمت المعينات السمعية البصرية Audio Visual Aids في تحقيق أهداف الاجتماع؟

- هل قامت المعينات السمعية البصرية بدورها في توضيح الأفكار المطروحة؟

- هل كان الشخص المستخدم للمعينات السمعية البصرية فعالا في ذلك؟

(6) انعقاد الاجتماع The Meeting in Session:

- هل بدأ الاجتماع في وقته المحدد؟

- هل أعطي كل بند من بنود جدول الأعمال ما يستحقه من وقت؟

- هل أخذ المشاركون في الاجتماع الفرصة الكافية للمشاركة؟

- هل كانت روح التعاون سائدة في الاجتماع؟

- هل سيطر أحد الأعضاء على الاجتماع؟

- هل قام كل من قدم عرضا لموضوع معين في الاجتماع بالإعداد الجيد له مسبقا؟

- هل كان المشاركون متمسكين ببنود جدول الأعمال؟

- هل كان رئيس الاجتماع:

-داعما لتقدم عمل الجماعة المشاركة؟

- حريصا على إيجاد جو من حرية التعبير عن الأفكار وتقديم المعلومات؟

- فعالا في حل الخلافات؟

- حريصا على تقديم تغذية راجعة إيجابية للأفكار المطروحة الداعمة لهدف الاجتماع؟

- متوفرا لعنصر التشويق والإثارة في الاجتماع؟

- ملخصا لما يدور في الاجتماع، أثناء إدارة الجلسات أو لدى اختتام الاجتماع؟

- قادرا على تحريك الجماعة بهدف مناقشة بنود جدول الأعمال؟

- هل قام الرئيس باستخدام الإجراءات الرئاسية عند الضرورة؟

- هل استخدمت هذه الإجراءات في الوقت المناسب؟

- هل تم اختتام الاجتماع في الوقت المحدد؟

7-متابعة الاجتماع Meeting Follow-up:

- هل كانت هناك موافقة جماعية Consensus على القرارات المتخذة؟
- هل كانت مسؤوليات كل عضو في الاجتماع واضحة؟
- هل كان توقيت تقارير المتابعة مناسبا؟

مشكلات الاجتماعات وأساليب التغلب عليها:

إن كثيرا من أعضاء الاجتماع يشكون من أنهم لم يقرأوا مذكرات الاجتماع ومواده، أو أنهم لم يستطيعوا الوصول إلى قاعة الاجتماع في الوقت المحدد، أو أنهم لم يجلسوا في المقاعد الأمامية، أو أنهم لم يسألوا ولم يشاركوا في النقاش، أو أن بعض الأعضاء أغلقوا النوافذ في الوقت الذي كانت القاعة أحوج ما تكون فيه إلى التهوية. إنهم يشكون من هذا وذاك ومن كل شيء. تلك وكثير غيرها ما يعبر عنها بمشكلات الاجتماعات، فكيف يمكن التغلب عليها؟ هذا ما يمكن تبيانه فيما يلي:[23]

المشكلة	أسلوب التغلب عليها
عدم تحديد الاجتماع وهدفه، وعدم تبيان أهميته.	تحديد موضوع الاجتماع وتحديد أهدافه بدقة، وبيان أهميته للمشاركين. ومن شأن هذا أن يقلل من المناقشات الجانبية بين المشاركين، وأن يعمل على تركيز النقاش حول نقاط جوهرية تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة.
عدم ملاءمة وقت الاجتماع للمشاركين.	اختيار الوقت المناسب للاجتماع، بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستويات إنتاجيتهم.

يتبع ما قبله :

المشكلة	أسلوب التغلب عليها
	وعليه، فقد لا يكون مناسبا عقد الاجتماع في الأيام التي تسبق العطلة الأسبوعية، أو بعد تناول وجبة الغداء مباشرة.
عدم ملاءمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع.	توفير التسهيلات المادية وإيجاد الظروف البيئية المناسبة للاجتماع. ويقع في هذا الإطار، تنظيم وترتيب المقاعد المخصصة للمشاركين بما من شأنه خدمة أهداف الاجتماع، وتوفير المكان الهادئ الذي يتناسب مع عدد المشاركين في الاجتماع، بالإضافة إلى توفير الظروف المناخية المناسبة من تهوية وإضاءة وحرارة.
عدم تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع، مما يحول دون فعاليتهم في طرح الأفكار.	تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع، وذلك بإرفاقها مع جدول الأعمال ليطلع عليها الأعضاء قبل انعقاد الاجتماع.
عدم الالتزام بمواعيد افتتاح الاجتماع واختتامه.	التزام الرئيس والأعضاء بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع واختتامه، والالتزام بالمواعيد الخاصة بفترات الاستراحة.
سوء اختيار المشاركين.	موضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه. ويراعى في اختيارهم عادة معيار القدرة على تحسين مدخلات الاجتماع.
سيطرة أحد (أو بعض) الأعضاء على الاجتماع.	الحد من هيمنة بعض الأفراد الذين يرغبون في التحدث باستمرار، وإعطاء فرصة المشاركة للأشخاص الآخرين.
الجدل بين الأعضاء أنفسهم أو بينهم وبين الرئيس.	توجيه المناقشات والمداولات بين الأعضاء نحو أهداف الاجتماع، مع عدم التعصب للرأي الشخصي. وانتهاج الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء.

يتبع ما قبله:

المشكلة	أسلوب التغلب عليها
عدم إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.	إتاحة الفرصة للأعضاء للمشاركة وطرح الأفكار، وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.
كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء.	التأكيد على أهداف الاجتماع، والالتزام بمناقشة بنود جدول الأعمال.
توتر المشاركين بسبب نمط الرئاسة المتبع في الاجتماع، أو بسبب ظهور بعض الأنماط السلوكية السلبية للأعضاء.	ممارسة السلوكيات الإيجابية أثناء الاجتماع، كاحترام آراء الآخرين، والهدوء والاتزان في النقاش، وأن يلتزم الرئيس كذلك بدوره الأساسي المتمثل في إدارة النقاش بطريقة علمية وموضوعية.
ضعف فعالية المعدات السمعية البصرية.	استخدام الوسائل السمعية البصرية اللازمة لتوضيح وعرض المعلومات المتناسبة مع هذه الوسائل.
عدم التقيد بالمدة المحددة للاجتماع.	تحديد وقت الاجتماع بما يتناسب والموضوعات المطروحة للدراسة، والتقيد بالفترة الزمنية المحددة له.
اختتام الاجتماع دون معرفة المشاركين بالإنجازات المتحققة.	أن يتضمن الاختتام تلخيصا مفيدا للإنجازات المتحققة.
عدم رضا المشاركين عن الاجتماع.	التعرف على أسباب عدم الرضا. ففعالية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين فيه.

الخلاصة

تزايدت أهمية الاجتماعات في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ، بوصفها إحدى مظاهر الديمقراطية، وجاءت تأكيدا لمبدأ العمل الجماعي.

تعتبر الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة لعملية الاتصالات في المنظمات، فبواسطتها يستطيع الأفراد التعرف على وجهات نظر الآخرين.

وبالرغم من ذلك، فإن الاجتماعات واحدة من أهم الأنشطة التي تستنفد وقت المدير في أية منظمة، الأمر الذي يثير التساؤل التالي، هل تعتبر جميع هذه الاجتماعات ضرورية، وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء ولو ضئيل من الوقت الذي يقضى في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟ وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل، أم أنه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية، ومن ثم تحقيق وفر كبير في الموارد المتاحة؟

وإذا ما تمت الإحاطة بهذين التساؤلين، فإن الأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد وينفق عليها من وقت.

الهوامش

(1) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer, **The Successful Meeting** (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983), PP. 15-16.

(2) Donald L. Kirkpatrick, **How to Plan and Conduct Produtive Business Meeting**

(Chicago: The Dartnell Corporation, 1976), PP.13-17.

(3) :

- **Ibid.,** PP. 19-20
- **Ibid.,** PP. 41-50.

(4) انظر لتفصيلات أوفى،

Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer**, Op. Cit.,** P.28.

(5) Alexander Hamilton Institute**, Getting Control of Your Time**,1978,P.61.

(6) D-Donald L. Kirkpatrick **Op. Cit.,** PP.37-40.

(7) **Ibid**., P. 40.

(8) جيري ل. جراي، الإشراف: **مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة النـاس**، ترجمـة وليـد عبـد الطيـف هوانه ومراجعة حسين محمد علي العلوي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988)، ص: 418-422.

(9) Michael Renton, **Getting Better Results** (lllinois, 1980), PP. 21-26.

(10) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer, **Op. Cit.,** P.144.

(11) Michael Renton**, Op. Cit.,** PP. 1-4.

(12) إن الجدل المرفوض، الذي نقصده هنا، هو الجـدل السوفسـطائي أو الجـدل مـن أجـل الجـدل أو الجدل العقيم.

ولعله من المفيد الذكر هنا، أن الجل كما يراه "محسن أحمـد الخضـيري" ينقسـم إلى أربعـة أقسـام: جدل **تاريخي** يدور حول الأصول التاريخية للموضوع المطروح للنقاش. وجدل

سوفسطائي أو جدل عقيم يضيع الوقت ويوصل إلى لا شيء. وجدل **فلسفي** شديد التشـعب يتنـاول جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع المثار حوله النقاش وفقا لإطار إيـديولوجي أو عقائـدي أو فكـري. وجـدل **بنائي تراكمي** يستند إلى أصول المنطق التراكمي، وذلك من خلال الانتقال من العام إلى الخاص أو من الخـاص إلى العام.

محسن أحمد الخضيري، **التفاوض: علم تحقيـق المسـتحيل إنطلاقـا مـن الممكـن** (القـاهرة: الأنجلـو المصرية، 1988) ص: 262-263.

(13) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الاجتماعات** (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية-1982،257)، ص: 33-34، ص: 53-58.

(14) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer, **Op. Cit.,** P.136.

(15) Donald L. Kirkpatrick **Op. Cit**., PP.91-100.

(16) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer**, Op. Cit**., P.160.

(17) نادر أحمد أبو شيخة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 98.

(18) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer**, Op. Cit.,** PP.4-5.

(19) Donald L. Kirkpatrick **Op. Cit.**, P. 19.

(20) Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer, **Op. Cit.,** P.122.

(21) **Ibid**., P. 188.

(22) **Ibid**., PP. 190-191.

(23) انظر:

- Barbara C. Palmer and Kenneth R. Palmer, **Op. Cit**., P.33,P.57, PP.88-96.

-Donald J. Kirkpatrick, **Op. Cit**., PP.33-35.

الفصل الثامن

تفويض السلطة: أسلوب من أساليب إدارة الوقت

"هؤلاء الذين يستمتعون بالمسـؤولية يجـدونها، والـذين يحبون ممارسة السلطة يفقدونها"

(مالكولم فوربس)

التفويض: المفهوم والأهمية:

تتعدد تعريفات التفويض بتعدد المؤلفين، فمن قائل بأن التفويض هو إعطاء سلطة اتخـاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في التنظيم، أو نقل حق التصرف واتخاذ القـرارات إلى المرؤوسـين. ومن قائل بأن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخـاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرضٍ.

على أن التعريف الذي نتبناه، لغايات النظر إلى تفويض السلطة مـن زاويـة إدارة الوقـت، يشتق من تعريف الإدارة. فإذا كان أبسط تعريف للإدارة بأنهـا، **تنفيـذ المهـام أو تحقيـق النتـائج من خلال الآخرين**[1]، فإن التفويض أساسا يقوم على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج. وبالتالي فإن الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يسـتطيع أن يـدير بفعاليـة[2]، فـالتفويض إذن، أسلوب من أساليب إدارة الوقت. ومن لا يستطـيع إدارة وقتــه، كـما ذكـر "**دركـر Drucker" ، لا يستطيـع إدارة شيء.**

إن هذه الأهمية المنوه عنها للتفويض جاءت أساسـا إسـتجابة لأسـباب عديدة، أهمها:

1- التركيز على القضايا والأنشطة المهمة:

فالمدير الذي لا يفوض سلطاته يجأر عادة بالشكوى، فيقول تارة: "**يجب أن أكون في عدة أماكن في وقت واحد**، ويقول تارة ثانية: **"لقد لدي وقت كاف للعمل، وبالتالي فلا أستطيع أن أحصل على إجازة يوم واحد**"، وهكذا.

وإذا كانت هذه حالة المديرين في شكواهم من قلة الوقت وضغط العمل، فإن السبب في ذلك غالبا ما يكون انهم لا يفوضون. لأنهم ربما يساوون بين النشاط والإنتاجية، فيخافون أن لا يترك التفويض لهم شيئا ليقوموا به فيظهرون بمظهر الكسالى، أو أنهم يجهلون (أو يتجاهلون) قاعدة أساسية في الإدارة تقضي بأن يفوض المدير ما يستطيع تفويضه لكي يجد وقتا كافيا للقيام بمهامه الأساسية من إبداع وتجديد وتخطيط وتنظيم ورقابة وتحفيز. أما إذا وعى المدير أهمية التفويض واكتسب المهارة في ذلك، ومارسها عن رضى واقتناع فإنه يكون قد وضع قدميه على الطريق الصحيح المؤدي إلى النتائج المتوقعة دون آهات أو أحزان أو توتر.

2- التدريب العملي للمرؤوسين:

الرئيس الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس أن يقوم بها لا يدير وقته جيدا. وهو بالتالي، مدير غير ناجح، بل نجترئ بالقول، دون مغالاة: إنه سارق للوقت (وربما أشياء أخرى) من عدة جهات، فهو يسرق من مرؤوسيه تلك المهام التي كان ينبغي أن تسند إليهم، ويحول تبعا لذلك دون تطوير مهاراتهم. وهو يسرق من **وظيفته** لأنه اعتدى على الوقت المخصص لمهام أخرى أكثر أهمية، وهو يسرق من **منظمته** لأنه لا يقوم بالمهام التي دفعت له عنها أجرا. وهو يسرق، أخيرا، **من وقت أسرته**[3].

التفويض الفعال يمكن الرئيس من القيام بأهم مسؤولياته الإشرافية الأساسية، المتمثلة في تدريب مرؤوسيه وتنميتهم. ويعتقد أحدهم أن من أوجب واجبات الرئيس أن يقوم بتنمية شخصين على الأقل ليشغل أحدهما وظيفته التي ستشغر فيما بعد، إن آجلا أو عاجلا، فإذا لم يفعل فإنه لا يدير بفعالية[4].

المدير الجيد من كان أكبر من الكرسي، وأكثر حبا لوطنه من شهوة السلطة، وأشد وعيا وحسا بأن عمر الفرد لمحة خاطفة إذا قيس بعمر الوطن، وإن كل حال إلى

زوال. وليت كل مدير يعتبر بحكمة قرأتها في مكتب مدير عربي: "**لو دامت لغيرك ما وصلت إليك**".

وفي هذا الصدد نؤكد، أن الحيرة في شغل وظيفة فجأة إنما هي حيرة قاتلة، فالمنظمة لا بد أن تكون مستعدة لملء أية وظيفة حينما تشغر. ويتطلب ذلك أن يستغل الرؤساء كل فرصة ممكنة لحث رجالهم على عمل ما يمكنهم عمله.

3- تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين:

التفويض هو بداية الطريق إلى الإفادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم. إذ له جانب تحفيزي، فالشخص الذي يشعر أنه يقوم بعمل له معنى وأهمية ويترك له القيام به يكون حافزا له على مضاعفة جهوده.

لقد كشف كثير من الباحثين في العلاقات الإنسانية عن أن حماسة الأفراد للعمل ومثابرتهم عليه وتحسين إنتاجيتهم فيه ترتبط بأوثق العرى بارتفاع روحهم المعنوية. ومن بين العوامل الفعالة للوصول إلى ذلك أن يفوض الرئيس بعض سلطاته وواجباته. إن شعور الموظف بأن جزءا من السلطة قد أصبح في يديه يزيد من ثقته بنفسه، ويدفعه إلى الإبتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته.

ويؤكد هذا الزعم المغزى الذي ينصرف إليه التفويض، وهو أن يسمح الرئيس بان يقوم المرؤوس ببعض المهام حتى لو ارتكب أثناء تأديتها بعض الأخطاء، لأن ذلك يتيح له أن يتعلم من أخطائه، وأن يتوقع الرئيس أن المرؤوس ربما لن يؤدي العمل بمستوى الإتقان الذي يرجوه، وأن يتجنب النقد المباشر الذي يدلف بالمرؤوس إلى زاوية الدفاع والحيل النفسية.

ورغم أننا لسنا في صدد الحديث عن الأسلوب الذي ينبغي أن يكون عليه النقد، فإننا آثرنا أن نسجل هنا للأهمية أن النقد أسهل بكثير من الثناء. وغالبا ما يبدو لنا أن اكتشاف العمل المتدني أسهل من اكتشاف العمل الجيد. ولكن ذلك لا يعني عدم جواز نقد العمل المتدني بل عدم اتباع الطريقة الخاطئة التي يتم بها في بعض المنظمات. إن توجيه النقد يجب أن يكون على انفراد وبعيدا عن أعين الرقباء، لأن النقد العلني الذي يتلقاه الموظف يتضخم حتى يملأ الحيز المتاح له في نفسه، وبنسبة عدد الأشخاص الذين سمعوه.

إن توبيخ الموظف من أقوى الطرق في إضعاف رضاه بعمله واهتمامه بوظيفته، وحتى ثقته بنفسه. إنه قد يمنع الاندفاع إلى الشر، ولكنه لا يدفع أبدا إلى الخير. قد يهدئ التوبيخ العنيف مشاعر الرئيس المتأججة لكنه لن يرفع من مستوى الإنتاج في إدارته، بل على العكس ربما يؤدي إلى إنجاز أقل. من واجب الرئيس هنا تحفيز الموظف على العمل بأقصى طاقة ممكنة. ومن واجبه أيضا حث المرؤوس على القيام بعمل أفضل لا أن يجعل منه مكانا ينفث فيه سموم سخطه. وتبقى المشكلة دائما ليست معرفة المسؤول عن الأداء المتدني وحسب، بل كيف يمكن تطوير مجهودات الموظفين ليتجاوزوا الأداء الهزيل[5].

(4) تطوير العمل:

فالمرؤوس أكثر قربا من الرئيس لمواقع التنفيذ، مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، أو بحد أدنى منه. وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تعمل على تعطيل الإجراءات أو بطئها. وإذا كان التفويض مهما في الحالات العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية فيما هو عاجل ولا يحتمل التأخير، كما في حالات الإسعاف والحريق، وغيرها.

تنمية مهارات التفويض:

التفويض غير الفعال: نتائجه ومظاهره:

مشكلات تطل بوجهها، وأسئلة حائرة كثيرة قد تعتمل في ذهن المرؤوس ويسائل بها نفسه بسبب التفويض غير الفعال، منها: [6]

1- كيف لي أن أسيطر على وقتي عندما يظل رئيسي يقاطعني بأسئلة تتعلق بالعمل ومشكلاته، كما تتعلق بمهام أخرى جديدة يطلب مني أن أقوم بها.

2- إن لدي أعمالا كثيرة، وجميعها مهمة، إلى الحد الذي لا أستطيع أن أعمل أيا منها بصورة جيدة.

3- إن رئيسي ما فتئ يعمل على تغيير وتعديل سلم أولوياته معي، فمرة يطلب مني أن أقوم بهذا العمل لأولويته الأولى. ومرة ثانية يطلب مني أن أعمل ذاك. ومرة أخرى يقول لي أترك ما في يدك وابدأ العمل بهذا. وبالتالي، كيف لي أن أحدد أولوياتي؟

هذه مشكلات قد تواجه المرؤوس، وإنه لشيء مطلوب وجميل أن نعـي أهميـة التفـويض، وأن نكون جميعا مفوضين فعالين، ولكن لسوء الحـظ لسـنا كـذلك. وإن المرؤوسـين الـذين يئنـون تحت وطأة التفويض غير الفعال من رؤسائهم، هم أنفسهم مفوضون غير فعالين.

ثمة عدة ظواهر يمكن للمرء ملاحظتها في المنظمات التي لا يتمتع فيها المـرؤوس بالمهـارات التفويضية اللازمة، منها ضعف العملية التخطيطية، وتكرار وتضارب الأوامر للمرؤوسـين، والرقابـة الشديدة أو المتراخيـة، وسـاعات العمـل الطويلـة للمـديرين (قياسـا بسـاعات عمـل المرؤوسـين)، وضـغط العمـل المسـتمر، والتوزيـع غـير العـادل للمهـام، وعـدم وضـوح الأهـداف والأولويـات، والقرارات البطيئة، ونطاق الإشراف الواسع، والجهود غير المنظمة والمبعثرة.

وإذا كانت مثل هذه الظواهر ما زالت قائمة في كثير من المـنظمات، فـإن تحسـين العمليـة التفويضية يصبح أمرا لازما[7].

قواعد تنمية المهارات التفويضية:

وإذا لم نكن نحن بحاجة إلى من يقنعنا بأهمية التفويض، فإننا بحاجة إلى أن نخطو خطوة واحدة باتجاهه، فكيف؟

إن الكثير من الرؤساء لا يعرفون كيف يفوضون، لأن التفويض مهـارة لا يمتلكـون ناصـيتها، فامتلاك المهارة التفويضية ينصرف، أول ما ينصرف، إلى معرفة نوع المهام التي يمكن تفويضها، ومـا هي المهام التي يجب أن يقوم بها الرئيس والتي يمكن أن تفويضها، وما هـي المهام التـي يجـب أن يقوم بها الرئيس والتي يمكن أن يفوضها، ومن هم الأشـخاص الـذين يـتم تفويضـهم، ومـا مقـدار السلطة اللازمة للتفويض والمناسبة لقدرة المرؤوس، وما مدى إمكانية استخدام هذه السـلطة مـن قبله؟ وفي أية ظروف يرجع الـرئيس إلى المـرؤوس للنصـح والـرأي. وأخـيرا، مـا هـي طـرق الرقابـة والمتابعـة التـي يمكـن اسـتخدامها عنـد التفـويض، فهـل يكفـي المـدير أن يفـوض بعـض سـلطاته للمرؤوس وينتهي الأمر عند هذا الحـد، أم أن عـلى المـدير أيضـا أن يتـابع ويراقـب تنفيـذ المهـام المفوضة من خلال تقارير الإنجاز وتقارير تقدم العمل؟ ثم كيف

للرئيس أن يتعرف على الصعوبات التي تواجه المرؤوس أثناء تنفيذ المهام حتى يتمكن من إبداء آرائه وإرشاداته في المراحل المبكرة من العمل، وقبل أن تتعقد الأمور[8]؟ وأسئلة أخرى غيرهـا ربما تجد لها إجابة فيما يلي، من خلال تتبع عدد من القواعـد الإرشـادية والمبـادئ الأساسية التي يمكـن الاسـتنارة بـها لـتنمية المهـارات التفويضية:

1- تحمل مسؤولية التفويض:

إن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض يضعه على بداية الطريـق لإثـراء قدراتـه في هـذا المجال. وفيما يأتي بعض الأسئلة التي يستطيع أن يواجه بها نفسه لـكي تنبئـه عـن مسـتوى وعيـه بمسؤوليته عن التفويض: [9]

- هل أفوض الكمية المناسبة من العمل للمرؤوسين؟
- هل أطلب من المرؤوسين أن يتقدموا بأفكارهم، فيما يتعلق بمدى السلطات التـي يتمتعـون بهـا والمسؤوليات التي يتحملونها؟
- هل ينبع فشلي في التفويض من سوء تقديري لمزاياه، هل يرجع إحجامي عنه إلى رغبتي في عـدم إرهاق المرؤوسين وليس الحيلولة دون تطورهم ونموهم؟
- هل أجد صعوبة في تقبل فكرة التفويض، لأنني اعتبر السلطة من حقي وحدي، وأن المهام هـي مهامي؟
- هل أنا واضح في أفكاري للمرؤوسين، وما الذي أتوقعه منهم عند تفويضهم؟

2- تحليل وظيفة الرئيس:

يستهدف تحليل الوظيفة عادة، في إطـار التفـويض، التعـرف عـلى مجـالات قضـاء الوقـت الرسمي للرئيس وأهميتها النسبية، وإمكانية تفويض بعض هذه المجالات، وذلك من خلال إجابتـه عن الأسئلة التالية: [10]

- ما هي الأهداف والنتائج المتوقعة مني كشاغل للوظيفة؟
- ما هي الأنشطة ومجالات العمل التي أقضي بها وقت العمل الرسمي؟

وهذا يتطلب من الرئيس أن يتعرف على كيفية انقضاء وقته في الواقع مما يفرض تسـجيلا لجميع الأنشطة التي يمارسها في فترة زمنية معينة، وكذا الوقت الذي

يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ليصل من ذلك إلى متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وعندها تتضح أمامه المجالات التي يمكن تفويضها.

على أن من الشروط التي يجب مراعاتها، كما سبق أن ذكرنا، عند تسجيل الوقت ضرورة توضيح **نوع العمل** الذي يقوم به المدير (شؤون مالية، شؤون موظفين ...)، **والشكل** الذي يقضي به وقته(لجان، اتصالات، جولات،...)، **والأشخاص** الذين يقضي المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته (العملاء، الزملاء، رجال الإعلام، ...)[11]:

- هل يمكن تدريب أحد المرؤوسين للقيام ببعض واجبات وظيفتي؟
- هل هناك شخص من المنظمة يستطيع أن يقوم بالمهام بصورة أفضل من قيامي بها؟
- هل أفدت من مزايا تمتع العاملين معي بخبرات ومهارات معينة؟
- هل هناك شخص في المنظمة يستطيع أن يقوم بالمهام بتكلفة أقل من قيامي من قيامي بها؟
- هل هناك شخص يستطيع القيام بالمهام بوقت أقل من الوقت الذي استغرقه للقيام بها؟
- هل القيام بإحدى المهام من قبل المرؤوس يعتبر إسهاما مني في تدريبه وتطوير مهاراته وقدراته؟
- هل تنمو مهام المدير باستمرار إلى الحد الذي لا يجد معه الوقت الكافي للقيام بكل شيء؟

فإذا كانت الإجابة بـ"**نعم**" لبعض هذه الأسئلة، فإن هذا يعني أن بعض المهام التي يقوم بها الرئيس يمكن أن يقوم بها الآخرون من المرؤوسين. وتبقى الحقيقة: **أخبرني ماذا تفوض أخبرك من أنت؟**

3- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

إن من متطلبات التفويض الفعال أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، وواضحة وليس غامضة. وفي هذا الإطار، على الرئيس أن يتفادى التفويض الذي يمثل تخلصا من المهام غير الممتعة أو المزعجة أو السهلة أو

الثقيلة في وظيفته، لأن هذا يدخل في دائرة التظاهر بالتفويض الذي لا يعدو أن يستهدف تخليص الرئيس من أشياء يكرهها. وستكون نتيجة ذلك شراء مقت المرؤوسين وغضبهم، وقتل حافزيتهم للعمل، والحيلولة دون تطويرهم ودون التزامهم. فالتفويض لا يعني استرضاء ولا تلفعا بلبوس الأتقياء والورعين المعلمين، ولا استغلالا للمرؤوس، ولا إزاحة للهمام والمسؤوليات. وعلى المرؤوس هنا أن يستذكر ما قاله "فونتان" : " **للمظلوم أن يشكو وللمغبون أن يتظلم شريطة أن لا يثأر لحظة من عمله**".

إن غاية المقصود هنا، التأكيد على أن إدراك الخط الفاصل بين التفويض الفعال وغير الفعال مسألة تحتاج إلى مهارة. وهي من الأهمية بمكان بحيث لا تجوز التضحية بها. ولمساعدة الرئيس في تلمس هذا الخط يمكن القول إن المهام التالية تصلح مجالا للتفويض:[(12)]

- المهام المتكررة، بما من أجله الاحتفاظ بوقت الرئيس لمعالجة المهام المتميزة في خصوصياتها.
- المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات الرئيس.
- المهام التي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الرئيسي للرئيس.
-المهام الممعنة في التخصص. فليس من اشتراطات الرؤساء لكي يكون مديرين جيدين أن يكونوا فنيين متخصصين في أعلى درجات الفنية والتخصص.

وإذا ما قرر الرئيس ماذا يريد أن يفوضه للمرؤوس، وأدرك أنه لا يمكن قطع الهاوية بقفزة واحدة، لا بد أن ينتقل بصورة آلية إلى مناقشة طبيعة المهمة مع الشخص المفوض إليه، بهدف التأكيد من أن المرؤوس فهم واستوعب النتائج المتوقعة منه، ومن ثم يقوم بتدريبه، إن احتاج إلى ذلك.

كذلك لا بد للرئيس من إيلاء **طريقة التفويض** قدرا من اهتمامه. وعلى أية حال، فإن التفويض التدريجي، ووفق قدرة المرؤوس، يكون مفضلا. فإذا كان المرؤوس جديدا في الوظيفة التي يشغلها، فليكن التفويض على جرعات مناسبة سهلة الازدراد والهضم، وأن لا يتوقع الرئيس منه أداء خارقا ومتميزا في التو واللحظة، وأن

يتم التفويض مقدما، بمعنى أن لا ينتظر الرئيس ظهور مشكلة ما ليسارع إلى التفويض، وأن يتم التفويض **لمهمة كاملة** لشخص واحد، لا أن يفوض الرئيس جزءا منها، أو أن يفوض مهمة واحدة لعدد من الأشخاص بعد تفتيتها إلى أجزاء إلى الحد الذي تصبح معه مسألة الرقابة والمتابعة في غاية العسر.

إن **إشراك المرؤوس** في علمية التفويض أمر ضروري، فليسأله الرئيس عن وجهة نظره وليبد استعداده الحقيقي ليسمعها، وليدعه يخبره عن الطريقة التي سيتبعها في أداء العمل. وأخيرا، فليكن واضحا في أذهان وقلوب المرؤوسين المفوض لهم **السبب** في التجاء الرئيس إلى التفويض، أهو تنمية المرؤوسين أم توفير وقت الرئيس، أم ثقته العالية بكفاءة المرؤوسين، أم كل ذلك . ذلك لأن توضيح السبب يقلل من مقاومة المرؤوس للتفويض، ويقلل من امتعاضه في بعض الحالات[13]. فالناس أعداء ما جهلوا، كما يقال.

4- معرفة المرؤوسين لاختيار المناسبين منهم للتفويض:

يجدر بالمدير أن يحتفظ بملف يتضمن ملخصا عن المعلومات الشخصية والوظيفية لكل موظف، من ذلك، اسمه، ومسمى وظيفته، وتاريخ ميلاده، وتاريخ تعيينه، ومؤهله العلمي، ومستوى تدريبه، وخبرته، واتجاهاته نحو العمل، ومستوى نضوجه، وواجبات وظيفته ومسؤولياتها[14].

إن هذه الإحاطة بواقع المرؤوس تساعد الرئيس في التوفيق بين اهتمامات المرؤوسين ومهاراتهم وقدراتهم وبين واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها، كما أنها تساعده في التنبؤ بردود أفعالهم تجاه التفويض، إذ كلما تحسنت معرفة الرئيس بالعاملين استطاع أن يتعرف على توقعاتهم وكان تنبؤه لردود أفعالهم تجاه التفويض ممكنا، وكان تأثيره على سلوكهم أفضل. وعندها يؤدي التفويض رسالته على أحسن ما تكون عليه الرسالة، بأنه وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز مقدرته الذاتية على إنجاز العمل[15].

إن قدرة الرئيس في التأثير على المرؤوسين تتوقف، فيما تتوقف، على وجود مناخ تنظيمي ملائم. وهذا يحتم على الرئيس أن يكون **مقبولا** لدى المرؤوسين، بمعنى

أن يشاركهم في حل المشكلات بدلا من توجيه غابر اللوم والعتاب إليهم، وأن يشاركهم حتى لو بقتار أفكاره ومعلوماته، وأن يستمع منهم ليفهمهم لا لينقدهم أو يحكم على ما يقولون. وأن يكون متاحا لهم عند احتياجهم إليه، وأن يركز على وصف الأفعال والأفكار المطروحة لا على تقييمها. وأن يكون **موثوقا**، فلا يحط من قيمة مرؤوسه لإفشائه شيئا ما، وأن لا يعط معلومات أفصح له عنها لشخص آخر بشكل غير ملائم، أو أن يجعل منها أساسا للشائعات ولغو القول[16]. فالقلوب، كما يقول عمر بن عبد العزيز رضي اللـه عنه: أوعية الأسرار.

بتطلب التفويض الفعال أن يتأكد الرئيس من كفاءة وقدرة من يفوض له السلطة، وأن يمنحه سلطة اتخاذ القرارات الضرورية والإجراءات التي تكفل له القيام بالمهمة، وأن يعطيه الحرية الكاملة لإنجاحها، وأن يكون مساءلا عنها ومسؤولا عن إنجاحها، وأن يتأكد من أنه يستعمل هذه السلطة استعمالا لا التواء ولا إنحراف فيه عن الغرض الأساسي. فالتفويض لا يعني أن يكون للمفوض إليه حق مطلق في التصرف، بل حق التصرف في نطاق محدد ومحدود، وبالقدر اللازم لإنجاز عمل أو مهمة معينة.

ومن أهم العقبات التي تواجه الرئيس عند اختياره المرؤوسين الذين سيفوض إليهم السلطة، أن بعض المرؤوسين لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة، خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة، كما أن بعضهم قد لا يرحب بتفويض بعض المهام التي تعوزها البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأدائها، والتي لا تكون متاحة بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز المهمة المفوضة إليهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود نظام للحوافز قد يقف عائقا في قبول المرؤوسين لأعباء ومسؤوليات جديدة أو انشغال بعضهم بأعباء أخرى أكثر نفعا لهم، ويخشون أن يتأثر ذلك إذا ما تحملوا أعباء جديدة، كالاشتراك في اللجان أو المؤتمرات، وما إلى ذلك.

على الرئيس أن يثق بالمرؤوس ثقة تنأى به عن أن يتخذ شعارا به: "**عندما يظهر لي المرؤوس كفاءة فإنني سأثق به وأفوضه**" . أو أن يتمسك بذريعة "**إنني أكفأ على القيام بالعمل منه**". أو أنه يترك مرؤوسيه يفوضون له (التفويض العكسي)، أو أن يفوضه ويظل يحوم حوله وتبقى بصماته تمهر أفعال المرؤوس. فالثقة ليست

أنغاما تعزف على كلمات جوفاء، كقوله للمرؤوس: إنه يثق به وحسب، بل هي ممارسة أولا وقبل كل شيء، جذرها في قلبيهما، وفرعها ثابت في الهواء الطلق.

ومن الأمور التي تشكل عنصرا مهما في التفويض الفعال الوقوف إلى جانب المرؤوس فيما يتخذه من قرارات حتى لو استبطن عنصر المخاطرة المحتملة، واحتمل هامشا من الخطأ، لما يشكله ذلك من فرصة تعليمية له، ولكن إذا كانت المخاطرة أكبر مما يتحملها الرئيس فليتدخل ولكن بحذر، ودون أن يولد شعورا بالاستياء لدى المرؤوس، وليشرح المخاطر المتوقعة، وليشرك المرؤوس في وضع الحلول البديلة.

5- تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد إتمام العمل:

من الضروري أن يعلم الرئيس المرؤوس ما يتوقعه منه من نتائج في صورة معدلات أداء، إن أمكن[17]. وعلى الرئيس أن يتفق مع المرؤوس على الموعد المحدد لإتمام العمل، وأن يبين له أهمية وأولوية هذا العمل بالنسبة للأعمال الأخرى.

6- وضع نظام للمتابعة:

لا ينبغي أن يترك للمرؤوس الحبل على الغارب في قيامه بالمهام المفوضة إليه، ويظل الرئيس قابعا لا يريم ولا ينبس ببنت شفة، وكأني به يقول له: " أنت وشأنك"، أو "اذهب أنت وربك فقاتلا". بل لا بد من أن يعمل الرئيس على المحافظة على قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المرؤوس[18]، بما يضمن التصرف على وجه السرعة، وعندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحي. كما لا بد ان يتيح نظام المتابعة للرئيس التعرف على مدى التقدم في العمل نحو النتائج المتفق عليها، دون أن يصل ذلك إلى درجة المتابعة المستمرة والثقيلة للمرؤوس، بل أن يكفل النظام قدرا من الاستقلال في الحكم واتخاذ القرارات من قبل المرؤوس.

قياس فعالية الرئيس في التفويض:

ذكرنا في أكثر من موقع أن التفويض يمثل أسلوبا أساسيا لتنمية المرؤوسين ولتحقيق نتائج أفضل ولتوفير الوقت. وبالرغم من هذه المزايا فإن الكثير من المديرين ليسوا فعالين في التفويض لأسباب منها-وربما يكون أهمها-عدم امتلاكهم المهارات التفويضية.

ولمساعدة الرئيس في الوقوف على مدى فعاليته، ثمة عدد من الأسئلة يمكن للرئيس أن يوجهها لنفسه، ليتعرف على مدى فعاليته:[19]

نعم لا

1- علي أن أوضح السبب الرئيسي للتفويض.

2- هل يزدحم مكتبي بالأوراق والملفات التي تنتظر البت عندما أكون غائبا في إجازة أو مهمة؟

3- إن تفويض السلطة يساعدني كثيرا في سرعة البت في الأمور.

4- هل أعيد النظر باستمرار في القرارات التي يتخذها المرؤوسون؟

5- هل أقضي وقتا في تفصيلات العمل أكثر من الوقت الذي أقضيه في التخطيط له؟

6- لكي يكون التفويض فعالا لا بد أن أسمح للمرؤوسين المفوض إليهم بالوقوع في الأخطاء.

7- يعني التفويض أن يتم التخلص من المهام الثقيلة ليقوم بها المرؤوسون

8- عندما أفوض السلطة اللمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.

9- هل أقوم بتفويض بعض المهام المناسبة للمرؤوسين بالرغم من محدودية خبراتهم؟

10- علي أن أتابع المرؤوس المفوض إليه بشك مستمر لأطلع على كيفية سير العمل.

11- لا أقوم بتفويض المهام غير الممتعة في وظيفتي.

12- أمارس التفويض بوضوح ودقة، موضحا للمرؤوس دائما كيفية أداء العمل.

13- علي أن لا أتوقع أن يقوم المرؤوسون بالعمل كما أقوم به بنفسي.

14- إن من أفضل الطرق لتجنب الموضوعات ذات الحساسية في العمل

تفويضها لأحد المرؤوسين.

نعم لا

15- من مسؤوليتي كرئيس التأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة للمفوض له، حتى يتمكن من أداء المهمة المفوضة، أو (على الأقل) أن أخبره بكيفية الحصول عليها.

16- التفويض الفعال هو الذي يتم بصورة تدريجية ووفق قدرة المرؤوس

17- من الضروري إعادة النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين.

18- يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض إليه محددا وواضحا.

19- من الضروري تدعيم ومساندته المفوض إليه.

20- عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجب إعلام ذوي العلاقة بذلك مقدما، وقبل قيامه بممارستها.

رصد النتائج:

إذا كان الرئيس مفوضا فعالا، سيجيب بـ "نعم" عن الأسئلة ذوات الأرقام (1،3،6،8،9،11،13،15،16،17،18،19،20)، وسيجيب بـ "لا" عن الأسئلة ذوات الأرقام (2،4،5،7،10،12،14). وإذا كان قد أخطأ الإجابة عن بعض الأسئلة فإنه بحاجة لتنمية مهارات التفويضية.

التفويض وبعض المتغيرات الوظيفية:

بالرغم مما سبق أن ذكرناه حول ما يمكن أن يفوضه الرئيس، فإن مسألة تحديد الخط الفاصل بين ما يفوضه وما لا يفوضه ما زالت تحتاج إلى مزيد من التوضيح، وما زالت هناك بعض النقاط التي لا بد من وضعها للحروف حتى يستقيم التفويض. وفي هذا الإطار، نشير إلى أن هناك عددا من القواعد الأساسية التي لا بد من مراعاتها في هذا المجال.

تقضي **القاعدة الأولى**، أن يحتفظ الرئيس بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والتنظيم العام، والرقابة العامة على تحقيق الأهداف، وتقييم أداء المنظمة، بالإضافة إلى المسائل المالية والتعيين في المناصب الإدارية العليا.

وتقوم **القاعدة الثانية**، على عدم تفويض المهام السهلة وغير الممتعة والمزعجة. في حين تجيء **القاعدة الثالثة** لتؤكد على أن التفويض يأتي أساسا استجابة لدواعي تركيز الرئيس على القضايا المهمة، وإتاحة الفرصة للمرؤوس للتدرب العملي وتدعيم ثقته بنفسه، ولسرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات.

وتأتي **القاعدة الرابعة** لتوضح أن عمل الرئيس هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الآخرين الذين يتولون تنفيذ المهام. وعلى الرئيس تقع مراجعة النتائج المتحققة أولا بأول ومقارنتها بالأهداف، وذلك من خلال عمليات القياس والتقييم الموضوعي واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

على الرئيس، وانطلاقا من دوره الأساسي المتمثل في تحقيق النتائج من خلال الآخرين؟ أن يقرر ماذا يجب أن يعمل، وما الذي يسنده إلى مرؤوسيه من المهام، ولماذا يسند مهمة ما لمرؤوس دون آخر، وعليه أن يتثبت كذلك فيما إذا كانت المهام المسندة للمرؤوسين قد نفذت أم لا، وفيما إذا تم تنفيذها على نحو سليم. أما إذا لم تنفذ بالشكل الصحيح، فلماذا، وما هي طرق المواجهة الممكنة[20]، آخذا بعين الاعتبار أن الأخطاء لا بد أن تحدث. وبناء على ذلك ينبغي أن لا يضيع الوقت في مجرد التعرف على من يقع عليه وزر الأخطاء، بل ينبغي أن يتم التركيز أكثر على من الذي سينال قصب السبق في تصحيح هذه الأخطاء.

على أنه بالرغم من وجود هذه القواعد المنظمة للعمل وتوزيع المهام، فإن مسألة تحديد ما يمكن تفويضه وما يمكن الاحتفاظ به تبقى مسألة صعبة وفيها قدر كبير من الاجتهاد في الوقت نفسه، وتختلف درجتها ومداها وكيفيتها باختلاف خصائص المرؤوسين والرؤساء واتجاهاتهم واختلاف المواقف العملية، ولذلك فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل، منها:

1- درجة نضج المرؤوسين:

فدرجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم. فذوو **النضج الوظيفي المنخفض** مثلا قد يناسبهم التفويض على أساس ما يجب أن يعملوه وكيفية أداء العمل والنتائج المتوقعة من ذلك، على أن يعطوا هامشا من الحرية يسمح لهم بتحديد معدلات الأداء. وذوو **النضج الوظيفي المتوسط** قد يناسبهم التفويض على أساس تحديد ما يجب أن يعملوه والنتائج المتوقعة، على أن يترك لهم حرية تقدير كيفية أداء العمل، ومستوى الجودة الذي يتم به، وبأي معدل بجب أن يتم. أما ذوو **النضج الوظيفي المرتفع** من المرؤوسين فيتم تفويضهم على أساس ما ينبغي تحقيقه من نتائج، وأن تترك لهم الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وكيفية أدائه وأسلوبه ومعدله، ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وذلك بهدف الوصول بالمرؤوسين إلى الوضع الذي يمكنهم من أن يتحملوا مسؤوليات العمل اليومي من غير تدخل من الرئيس.

وإذا كانت درجة تفويض السلطة ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرة المفوض إليه، فإن هذا يفرض على الرئيس أن يتعرف على قدرة المرؤوس ليقرر ما يمكن تفويضه إليه من مهام وسلطات، فلا يصح مثلا أن يفوض أعلى درجات السلطة لمرؤوس لا يستطيع السيطرة على المواقف، فمثل هذا التصرف يضر بالمرؤوس ويؤذي شعوره، بل قد يعرضه لسخرية الآخرين.

2- اتجاهات المديرين:

يعمل المدير عادة في ظل اعتقاد معين عن دوره كمدير، وينشأ سلوكه نتيجة افتراضات محددة تعتمل في نفسه وتقود تصرفه مع الآخرين. وسواء أكان المدير واعيا أم غير واعٍ لهذه الافتراضات فإنها تعمل كمحددات لاتجاهاته في تعامله مع الرؤساء أو مع المرؤوسين والزملاء.

ويتوقف نمط سلوك المدير على عوامل متعددة تتفاعل معا لتولد هذا النمط. ومن هذه العوامل ما يتصل بخصائص المرؤوسين وقدراتهم، ومدى حاجتهم إلى الاستقلال، ودرجة استعدادهم لتحمل المسؤولية. ومنها ما يتصل بالتنظيم القائم (بما فيه من قيم وتقاليد) والمرحلة التي يمر بها، فالمنظمات التي تعيش مثلا في ظروف

صعبة أو طارئة يمارس المدير فيها أقسى درجات السيطرة والرقابة، ويستتبع ذلك، بالتـالي، أقل قدر من التفويض. ومنها، أخيرا، ما يتصل بـالقيم التـي يـؤمن بهـا المـدير، كإيمانـه مـثلا بحـق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى ثقته بنفسه ونظرتـه إلى النـاس بصـفة عامـة. هـذه النظرة التي تجعلـه يعتنـق (ربمـا دون أن يـدري) نظريـة (س) أو نظريـة (ص) اللتـين جـاء بهـما وأوضحهما "دوجلاس ما كريجور D. Mc Gregor" ، في كتابه "**الجانب الإنساني من المنشأة**" (21).

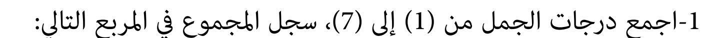
ولا يتسع المجال لتبيان أبعاد هاتين النظريتين، ولكن نشـير بسرعة إلى بعـض مـا تعنيانـه. فتقول نظرية (س) على مفهوم إدارة العاملين كمجموعة من الدمى، فهم لا يرغبون في العمـل ولا يحبونه، ولا بد من استخدام نوع من القهر والقوة معهم حتى يمكـن التأكـد مـن أدائهـم للعمـل، ومن أن دوافعهم الوحيدة هي دوافع مادية. في حين تقـوم نظريـة (ص) عـلى أن ميـول العـاملين تجاه أعمالهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة بها، وتبنى على أساسها، وأن العاملين لا يتهربون مـن المسؤولية بل يسعون إليها، وأن حاجاتهم التي يسعون إلى إشباعها متعددة.

ولست راغبا في مزيد من الإطالة. على أية حال، إذا ما أراد المدير أن يتعرف عـلى النظريـة التي يعتنقها، أهي نظرية (س) أم نظريـة (ص)، فـإن الجمـل التاليـة، إذا مـا قرأهـا المـدير وقـام بالإجابة عنها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعكس درجة اعتقاده. تصور اتجاهاته نحـو مرؤوسـيه كأشخاص، شريطة أن يراعي في الإجابة أنها تتعلق بالمرؤوسين عامة لا بمرؤوس بعينه.

	دائما	**غالبا**	**أحيانا**	**نادرا**	**لا أبدا**
1- ما دمت أتحمل المسؤولية بكاملها فإنني أتوقع قبول المرؤوس لقراراتي.	4	3	2	1	صفر
2- أعتمد على سلطاتي في توجيه المرؤوسين في العمل.	4	3	2	1	صفر
3- أقوم بإنجاز العمل بنفسي عندما يخفق أحد المرؤوسين في إنجازه.	4	3	2	1	صفر

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا أبدا
4- أراقب جيدا فترة راحة للمرؤوسين حتى لا يضيع الوقت.	4	3	2	1	صفر
5- أركز على حاجات العمل أو الإنتاج أكثر من تركيزي على المرؤوسين وحاجاتهم.	4	3	2	1	صفر
6- الأفراد بطبيعتهم كسالى لا يحبون العمل.	4	3	2	1	صفر
7- الأفراد يتهربون من المسؤولية ويحتاجون إلى تعليمات واضحة لم يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل.	4	3	2	1	صفر
8- اشجع المرؤوس على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	4	3	2	1	صفر
9- أتعاون مع المرؤوسين، وأوجههم، وأسدي لهم النصح عند الحاجة.	4	3	2	1	صفر
10- أشجع المرؤوسين، وأدعمهم عندما يتخذون القرارات بأنفسهم.	4	3	2	1	صفر
11- عندما أشعر بالتزام المرؤوسين أخفف من رقابتي عليهم.	4	3	2	1	صفر
12- أهتم بتوطيد العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.	4	3	2	1	صفر
13- الإنسان ليس كسولا بطبيعته، وإن ميله تجاه عمله يتكون نتيجة خبراته السابقة.	4	3	2	1	صفر
14- الإنسان يرغب في تحمل المسؤولية،ولكن بشـرط توافـر المنـاخ التنظيمـي الملائم لتحملها.	4	3	2	1	صفر

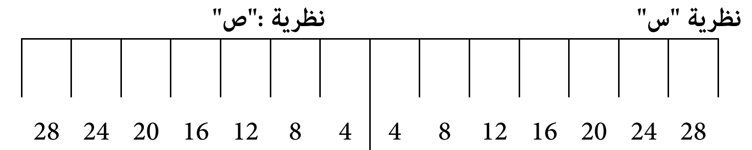
رصد النتائج:



1-اجمع درجات الجمل من (1) إلى (7)، سجل المجموع في المربع التالي:

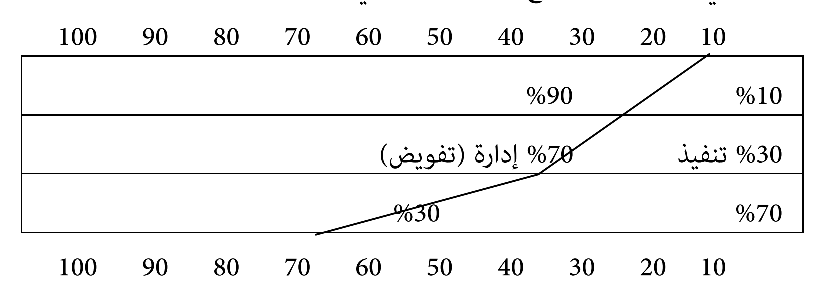
2- اجمع درجات الجمل من (8) إلى (14)، سجل المجموع في المربع التالي:

3- ضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن مجموع درجات كل من العنصرين السابقين:



3- المستوى الوظيفي للمرؤوس:

يؤثر المستوى الوظيفي للمرؤوس على مقدار ما يفوضه له الرئيس، أو بكلمات أخرى، إن العلاقة المثالية بين ما يصرف من الوقت على التنفيذ وما يصرف منه على الإدارة تختلف باختلاف المستوى الوظيفي للمرؤوس. ويوضح ذلك الشكل التالي: [22]



من هذا الشكل يتضح أثر المستوى الوظيفي على العلاقة بين التنفيذ والإدارة (أو التفويض) . فالواضح أن الوقت المخصص للتنفيذ يقل كلما علا المستوى الوظيفي أو الإداري للشخص المفوض إليه.

4- عوامل أخرى مثل، نوع المنظمة، ونمط التنظيم المستخدم، وأهمية المهمة المنوي تفويضها، وهدف التفويض، ودرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومقدار الوقت الذي يستطيع الرئيس أن يخصصه للاتصال مع المرؤوس.

وإذا ما تم عـرض العوامـل المـؤثرة في تفـويض السـلطة، فإنـه يمكـن القـول بوجـود عـدة مستويات للتفويض، يمكن تبيانها كالتالي: [23]

المستوى الأول: ينظر المرؤوس في الموضوع، ومن ثم يطلع رئيسه على تفصيلاته، ليقـرر الـرئيس في ضوء ذلك ما يجب أن يعمله المرؤوس.

(انتظر، ثم اعمل بعد أن يطرح لك الرئيس المبادرة).

المستوى الثاني: ينظر المرؤوس في الموضوع، ويعرض عـلى رئيسـه بـدائل العمـل المختلفـة موضـحا إيجابياتها وسلبياتها ويوصي بالبديل الأنسب، وينتظر موافقة الرئيس.

(أوصِ، ثم أحصل على الموافقة على العمل)

المستوى الثالث: ينظر المرؤوس في الموضـوع، ويطلـع رئيسـه عـلى مـا يعتـزم القيـام بـه، وينتظـر موافقة رئيسه على أي إجراء يتخذه.

(إسأل، ثم تصرف بعد توجيه الرئيس)

المستوى الرابع: ينظر المرؤوس في الموضوع، ويطلع رئيسه على ما يعتزم القيام به، ويقوم بالعمـل ما لم يبد الرئيس اعتراضه بحكم سلطته.

(اعمل، وابق الرئيس على علم بما تعمل)

المستوى الخامس: ينظر المرؤوس في الموضوع، ويقوم بالعمل ويطلع رئيسه تباعا على ما يقوم به.

(اعمل، واطلع الرئيس)

المستوى السادس: ينظر المرؤوس في الموضوع، ويقوم بالعمل دون أن يتصل برئيسه.

(اعمل)

تمثل المستويات المتقدمة درجات التفويض وحـدود سـلطة المـرؤوس وطريقتـه في العمـل. وتتيح هذه المستويات للرئيس أن ينتقل من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، الأمر الذي يفـرض على الرئيس أن يعد جدولا بالمهام التي يعتزم تفويضها، مبينا نوع المهمة واسـم المـرؤوس ودرجـة السلطة الممنوحة له والأسباب التي تقف حول اختياره لهذه الدرجة على سواها.

معيقات التفويض:

إن السؤال الذي يمكن إثارته هنا، لماذا يخفق الرئيس في التفويض، أو لماذا يقوم بـالتفويض بطريقة غير ملائمة؟

ومع خطورة التبسيط الزائد، يمكننـي أن أجـازف بـالقول، إن الـرئيس يخفـق في التفـويض لأسباب كثيرة منها، رغبته في القيام بالمهمة بنفسه، إما لاعتقاده أنه لا يستطيع القيـام بهـا بشـكل أفضل من مرؤوسيه لامتلاكه المهارات والمعارف والخـبرات اللازمـة لـذلك، وإمـا لـنقص العمالـة في المنظمة ولضعف ثقته بالآخرين، وإما لعدم وعيه بمزايا التفويض وضعف مهارته التفويضية، وإمـا لكل هذه الأسباب مجتمعة.

وإذا ما انتحينا جانب التفصيل وآثرنا التصنيف، فإننا نستطيع القوم ان معيقات التفـويض الفعـال منهـا ما هو ذو صلـة **بالمفوض، وبالمفـوض إليه، وبالموقف نفسه.** [24]

ففيما يتعلق بالمفوض، يمكن رصد ما يلي:

- ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه.
- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء وعدم السـماح بهـا، مـما يفـرض رقابـة شديدة عند التفويض.
- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة لـلإدارة في أنهـا تسـعى للتوفيـق بـين الاهـتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معا.
- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضـة إلى المرؤوسـين، مـما لا يـتـيح للرئيـس الاطمئـنان الكامـل عن حـسن أداء هـذه المهام وإنجازها.
- اعتقـاد المـديرين أن تفـويض السـلطة يقلـل مـن أهميـتهم ويسـلبهم اختصاصـاتهم ويقـوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلى التفويض ربما يكون كالعملية الجراحية، التـي لم تكن يومـا شـيئا محببا لذاتها بل لأنها ضرورية لتجنب الانهيار.

- عدم توافر الرغبة في التفويض لاعتقاد المدير أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب.

- رغبة الرئيس في أن يكون المرؤوس بحاجة إليه، وعدم رغبته أيضا في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان حبهم وتقديرهم.

وفيما يتعلق بالمفوض إليه، يمكن تبيان ما يلي:

- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة.

- عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة، أو لخوفه من المخاطرة ومن النقد، (وبخاصة النقد الهدام)، أو لخوفه من تحمل مسؤوليات جديدة، إذ من الأحوط والأسهل على المرؤوس أن يسأل رئيسه على أن يقرر المرؤوس نفسه. ومع مرور الزمن تنمو لديه حالة من الاعتمادية، وتصبح معه كعادة يصعب التخلص منها. وعلى الرئيس في هذه الحالة أن يرفض إعطاء قرار للمرؤوس، وأن يوجه إليه سؤالا يستنهض من خلاله وجهة نظر المرؤوس وتوصياته حيال الموضوع المطروح.

- ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة، أو لانشغالهم بمهام أخرى، كاشتراكهم في لجان أو مؤتمرات أكثر نفعا لهم، ويخشون أن تتهدد هذه المصالح بقبول المسؤوليات والمهام الجديدة.

وفيما يتعلق بالموقف:

تأتي معيقات التفويض هنا من الموقف نفسه وخصائصه المتمثلة في الآتي:

- سيطرة سياسة الرأي الواحد One Man Show
- عدم القدرة على تحمل الأخطاء No Toleration of Mistakes
- حساسية القرارات Criticality of Decisions
- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.

تقييم المفوض:

التفويض، كما سبق أن ذكرنا، يحقق مزايا كثيرة سواء للرئيس أو المرؤوس، أو للمنظمة التي يعملان فيها. وللحكم على المدير ومدى استخدامه لهذا الأسلوب في الإدارة، ثمة مجموعة من الأسئلة تقدم مجمل الإجابات عنها من جانب الرئيس قراءة عن حالة العملية التفويضية في المنظمة، وتقيم دليلا على مدى نجاحه في هذه العملية، وبالتالي مدى حاجته إلى التطوير في هذا المجال[25]:

1- هل توجه نقدا مباشرا يخطئ المرؤوس في القيام بالمهام المفوضة إليه؟

2- هل تفوض المرؤوس دون أن تحدد له بدقة النتائج المتوقعة منه؟

3- هل تترك المرؤوس وشأنه عندما تفوضه بعض المهام، ولا تقبل على مساعدته عندما يحتاج إلى ذلك؟

4- هل تفوض للمرؤوس ما تكرهه من مهام؟

5- هل تطلب من المرؤوس عندما تفوضه السلطة أن يبحث عن المعلومات التي يحتاج إليها في أداء مهمته، وأن يقرر الأدوات اللازمة لتأديتها؟

6- هل تفوض المرؤوس من غير أن تقوم بتدريبه على المهام المفوضة إليه، بسبب الاعتقاد أن ذلك يمثل انتقاصا من قدراته؟

7- هل أنت غير قادر على تبيان حدود السلطة والتوقيت اللازمة لأداء المهمة المفوضة للمرؤوس؟

8- هل تأخذ عادة بعض الأعمال معك إلى البيت لإنجازها؟

9- هل تعمل ساعات عمل أطول من ساعات عمل مرؤوسيك؟

10-هل تقوم ببعض المهام التي يمكن لمرؤوسيك، أو يجب عليهم، أن يقوموا بها؟

11- هل تجد أعمالا كثيرة متراكمة لديك تنتظر رجوعك للبت فيها عندما تعود إلى مكتبك بعد إجازتك؟

12- هل يقاطعك المرؤوسون بأسئلة واستفسارات عن كيفية تنفيذ المهام التي يقومون بها؟

13- هل تنفق وقتا طويلا في الأعمال الروتينية التي يتطلبها أداؤك لوظيفتك؟

14-هل أنت غير قادر على تحديد الأولويات في وظيفتك؟

15- هل أنت غير قادر على تحديد مستوى الأداء المتوقع من المرؤوسين عندما تفوضهم؟

رصد النتائج:

إذا لم تجب بـ" **نعم** " عن أي من الأسئلة المذكورة فأنت مفوض " **ممتاز** ". وإذا أجبت بــ" **نعم** " عن **أربعة أسئلة** منها فأنت مفوض " **جيد** " ، وتظل **بحاجة** إلى تطوير مهاراتك التفويضية . وإذا أجبت بـ " **نعم** " عن **خمسة أسئلة** فأكثر فأنت مفوض " **ضعيف** " تواجه مشكلات في التفويض ، وبالتالي أنت **بحاجة ماسة** إلى تطوير مهاراتك التفويضية .

الخلاصة

يعتبر تفويض السلطة وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز مقدرته الذاتية على إنجاز العمل . وإذا كان التفويض أمرا ضروريا في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير . وليتذكر المدير أن قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع ، الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه .

وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية تفويض السلطة فإن بعض المديرين يقاومونها لأسباب كثيرة ، ليس أقلها الخوف بسبب الأخطاء المحتملة أو ضعف الثقة بالنفس .

وكائنا ما كان الأمر ، فإن تفويض السلطة لا بد أن يتناسب مع درجة نضج الموظفين ومستوى خبراتهم ، وبناء على ذلك فقد يذهب التفويض إلى حد توضيح كيفية أداء العمل المفوض ، وقد يكون على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف. وفي جميع الحالات فإن على الرئيس أن يتفق مع المرؤوس المفوض له أداء العمل على

موعد محدد لإتمامه ، وأن يكون هناك اتفاق بينهما على أهمية أو أولوية هذا العمل بالنسبة للأعمال الأخرى .

وغني عن القول ، أن التفويض الفعال يساعد كثيرا في سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة ، وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الإجراءات أو عرقلتها. يضاف إلى ذلك ، أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ، ويجنبه الإرباك فيه ، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل ، وأثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم لا يحتاج إلى عناء دليل .

الهوامش

(1) Jack Ferner, **Successful Time Management** (N.Y: John- Wiley and Son, 1980) , P141.

(2) Alec Mackenzie, **The Time Trap** (N. Y: Mc Graw -Hill Book Co., 1972), P.122.

(3) Rebort Rutherford, **Just in Time** (N.Y:John - Wiley Sons, 1981) O.150

(4) Carl Heyel, **Getting Results with Time Management** (AMACOM, 1979), P. 48.

(5) أنظر، عبد الهادي الجوهري، **علم اجتماع الإدارة**، مفاهيم وقضايا (القاهرة: دار المعارف، 1983)، ص: 159-160.

(6) Jack Ferner**. Op. Cit.** P.151

(7) Merrile E Douglass and Donna N. Douglass, **Manage your Time**, **Manage your work, Manage Yourself** (AMACOM), P.203

(8) Carl Heyel**, Op.Cit**, P. 153

(9) Robert Rutherford, **Op. Cit**, P. 141.

(10) Jack Ferner, **Op. Cit**, P. 141

(11) سيد الهواري، **المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1979)، ص 291-293.

(12) ماريون أي هاينز، **إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمود موسى وزهير الصباغ (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988)، ص : 232.

(13) Jack Ferner, **Op. Cit**., P. 143 .

(14) ماريون أي هاينز، مرجع سبق ذكره: ص: 59-61.

(15) Roy Perent, **Effective Use of Time** (London: The Industrial, Society, 1978),P.13.

(16) ماريون أي هاينز، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

(17) Jack Ferner, **Op. Cit.**, P. 150

(18) Carl Heyel, **Op. Cit**., P. 52

(19) أنظر:

- Merrill E. Douglass and Donna N, Douglass, **Op. Cit**., PP, 198-199.

- Carl Heyel, **Op. Cit**., P. 53

(20) Alec Mackenzie, **Op. Cit**., PP. 134-135

(21) أنظر: Douglass Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise** (N.Y: Graw- Hill, 1960).

(22) Alec Mackenzie, **Op.Cit.,** P. 130

(23) أنظر:

- Merrill E. Duoglasss and Donna N. Douglass, **Op. Cit**., P.201.

- Alec Mackenzie, Op. Cit., PP. 135-166.

(24) **Ibid**., PP. 133-134.

(25) أنظر:

- **Ibid**., P.141-142.

- Roy Pernet, **Op. Cit**., PP. 13-15.

الفصل التاسع

إدارة ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل:

يناقش هذا الفصل موضوعين أساسيين: الأول، ضغوط العمل: مفهومها، ومصادرها ونتائجها، وأساليب تخفيض حدتها. والآخر، إدارة الوقت في الإدارة العامة الأردنية. وإذا ما تساءل القارئ عن الارتباط الإيجابي بين هذين الموضوعين نقول: كان مطلبنا عبر الفصول السابقة أن نصل إلى إدارة فعالة لوقت العمل، فبدأنا بالتركيز على المشكلة، ومررنا بتحليلها، وانتهينا إلى تلمس الحلول لها عبر عدد من الآليات والوسائل التي تدلف بنا في النهاية إلى استخدام فعال لوقت العمل، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة استغلال موارد المنظمة. ويأتي مطلبنا في هذا الفصل لنقيم ارتباطا إيجابيا بين حسن إدارة الوقت وخفض حدة ضغوط العمل، مما ينعكس إيجابيا كذلك على الصحة النفسية والفسيولوجية للفرد وعلى صحة المنظمة التي يعمل فيها. ويبقى التساؤل، هل أفلحت الإدارة الأردنية في إدارة وقت العمل بفعالية؟ ذلك ما سنحاول استجلاءه عبر عدد من الصفحات الأخيرة لهذا الفصل.

ضغوط العمل: مفهومها، ومصادرها، ونتائجها، وأساليب تخفيض حدتها:

يمثل موضوع " ضغط العمل " أحد الاهتمامات المشتركة بين الأطباء وعلماء النفس والاجتماع والإدارة ووظائف الأعضاء، مما أوجد عددا من المفاهيم، فهو المثير أو المنبه البيئي للفرد، وهو استجابة الفرد للمثير، وهو تفاعل بين المثير والاستجابة، وهو أيضا تعبير عن حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات[1].

واضح مما تقدم، عدم وجود تعريف واحد لضغط العمل، ولعل ذلك يعود إلى عدم القدرة على فهم العلاقة بين كل من البيئة المحيطة والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الضغط، وإلى طبيعة الفرد الواقع تحت وطأة ضغط العمل. كما قد يعود إلى الزاوية التي ينظر إليه منها ؛ فقد ينظر إليه من زاوية النتيجة أو من زاوية العوامل التي أدت إلى وجوده، وقد ينظر إليه بأنه مرض تجب معالجته، أو أنه شيء صحي ضروري لحياة المنظمة.

وفي رأيي، إن الضغط يمثل حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد تنجم عن عوامل من البيئة الخارجية، أو عن المنظمة التي يعمل بها أو بسبب الفرد نفسه، أو أنه حالة من عدم التوازن بين متطلبات أو احتياجات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات.

وبناء على ذلك، فليس الضغط توترا، أو إجهادا عصبيا،أو إثارة عاطفية حادة لأن الأخيرة سببها مثيرات انفعالية فحسب [2]. كما أنه ليس قلقا وإن كان يتضمنه، فالقلق مؤشر على عدم التوازن النفسي. والضغط لا يسبب بالضرورة اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان إذ له جانبان: جانب إيجابي لا يلحق ضررا به بل يعتبر مفيدا كحافز له لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء. وجانب سلبي يتمثل في الألم الذي يعاني منه الفرد. وبالتالي، فإن التعامل السليم مع الضغط يقتضي تعظيم الجانب الإيجابي له وتقليل الآثار الضارة لجانبه السلبي. وليس من الضروري أن يكون سبب الضغط سببا مؤلما بل قد يكون سببه موقفا سارا[3].

تمثل دراسة ضغط العمل إحدى العمليات المهمة لتفهم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات. وغالبا ما ينشأ ضغط العمل هذا نتيجة تعقد وتشابك المتغيرات التي يتعامل معها المدير. ولا شك أن الشعور بالضغوط النفسية هو الثمن الباهظ الذي ندفعه مقابل التمتع بالمدنية والتكنولوجيا الحديثة، سواء في مجال العمل أو في الحياة بصفة عامة.

وتظهر أعراض الضغط على المستوى الفردي في صورة ردود فعل فسيولوجية كارتفاع ضغط الدم، والصداع، والهزال، والأزمة القلبية. كما تظهر في صورة ردود

فعل خارجية ككثرة التدخين، وتناول الشاي والقهوة والمنبهات، والاكتئاب، وعدم الثقة بالآخرين[4].

وعلى مستوى المنظمة، تأتي نتائج الضغط في صورة عدم رضى عن العمل، وارتفاع معدلات دوران العمل والغياب، واتخاذ قرارات متسرعة، وضعف القدرة على التركيز في العمل، وعلاقات وظيفية غير صحية[5].

- مصادر ضغط العمل[6]:

تتمثل مصادر ضغط العمل في الآتي:

(1) الهيكل التنظيمي المطبق، والسياسات ونظم العمل المتبعة، ونمط القيادة السائد:

أ) الهيكل التنظيمي :

- المركزية وعدم إعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- انخفاض الفرصة للتقدم أو الترقي.
- جمود وتعقد إجراءات العمل.
- تداخل العمل وعدم وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية.
- تعارض الأهداف التنظيمية.
- الإفراط في التخصص وتقسيم العمل.
- نطاق الإشراف غير الملائم.
- كبر حجم المنظمة وما يفرضه ذلك من اتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم وزيادة مشاكل التنسيق والرقابة.

ب) السياسات المطبقة:

- التغير الكبير في السياسات.
- عدم عدالة نظام تقييم أداء العاملين .
- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز.
- غموض السياسات المطبقة في المنظمة.
- عدم مناسبة مواعيد العمل لظروف الفرد الأسرية.

- إلزام الفرد بالتنقل الجغرافي بعيدا عن الأسرة.

- عدم مطابقة الوصف الوظيفي للواقع الفعلي في المنظمة.

- نظم الرقابة الصارمة.

ج) نظم العمل المتبعة:

- ضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية.

- ضعف المتابعة.

- تناقص وغموض الأهداف التنظيمية.

- عدم الاهتمام بالتدريب والتنمية.

- ضعف نظام تفويض السلطات.

- القصور في برامج التأهيل والتدريب.

د) تماسك جماعات العمل، ونمط القيادة السائد:

فكلما زاد تماسك جماعات العمل زادت قدرتها على التعامل مع ضغوط العمل. كما أن نمط القيادة ومدى المشاركة المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات تقلل من آثار ضغوط العمل الضارة.

(2) ظروف وعبء العمل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة وخصائص دور الفرد ونمط شخصيته:

أ) ظروف العمل:

- عدم توافر مساحة مناسبة لأداء العمل.

- تدفق العمل بطريقة غير ملائمة بالإضافة إلى عيوب في النمط المستخدم في تقسيم العمل.

- الاعتمادية الكبيرة بين أنشطة المنظمة.

- ساعات العمل الطويلة والروتين المعقد وعدم توافر ضرورات الأمن والسلامة المهنية.

- ظروف العمل المادية غير المناسبة من حرارة ورطوبة وزيادة معدلات التلوث وارتفاع مستوى الضوضاء.

- صعوبة القرارات المتخذة.

- كبر حجم المسؤوليات غير الإشرافية لشاغل الوظيفة.

- اتساع نطاق إشراف شاغل الوظيفة.

- صعوبة وتعقد واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو سهولتها الزائدة.

ب) عبء العمل:

يقصد في الزيادة النوعية في عبء العمل ضعف مستوى مهارات ومعارف شاغل الوظيفة بما يحول دون تأدية الوظيفة بإتقان. أما عبء العمل الكمي فيتمثل في مجموع الواجبات والمسؤوليات اللازمة للقيام بالوظيفة. ويمكن تصوير العلاقة بين نوعية العمل وكميته وضغط العمل على النحو التالي:

كمية العمل / نوعية العمل	معقدة	سهلة
كبيرة	ضغط	
قليلة		ضغط

جـ) خصائص الدور المحدد للفرد:

- تناقض أدوار الفرد.

- عدم وضوح الدور المحدد للفرد.

- زيادة الأعباء عن قدرة الفرد أو انخفاضها.

- عدم قدرة الفرد على التوفيق بين المتطلبات الأسرية ومتطلبات العمل.

- تضارب التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من شاغل الوظيفة (صراع الدور).

- تعرض الفرد لتوقعات من عدة جهات لا يستطيع الاستجابة لها بسبب ضغوط الوقت.

(د) نمط شخصية الفرد، ومستواه ومستقبله الوظيفي:

1- نمط شخصية الفرد (طموح، هادئ، روتيني، متحد، قلق،... الخ).

2- المستوى الوظيفي للفرد:

هناك علاقة بين المستوى الوظيفي للفرد وبين طبيعة ودرجة الضغط التي يتعرض لها الفرد. كذلك فإن مرحلة معينة من مراحل النمو الوظيفي للفرد تكون أكثر ضغطا من مرحلة أو مراحل أخرى. وبصفة عامة، يمكن القول أن الضغط الوظيفي يزداد لدى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، ويرجع السبب في ذلك إلى العمل في ظروف مادية غالبا ما تكون ليست مناسبة، وربما يؤدي إحساس هؤلاء الأفراد بعدم القدرة على التحكم في مجريات العمل والمنظمة إلى زيادة درجة الضغط التي يشعرون بها.

3 - المستقبل الوظيفي:

- نظرة الفرد لمستقبله الوظيفي (تشاؤمية، تفاؤلية).
- شعور الفرد بعدم مسايرته للتطور الذي يحدث في مجال العمل.
- عدم تحقيق الأهداف الشخصية للفرد.
- عدم شعور الفرد بالأمن أو الاستقرار الوظيفي.

4- دورة حياة النمو الوظيفي:

غالبا ما يشعر الأفراد بنوع من الصدمة الواقعية في الممارسة العملية عند بداية تعيينهم. وقد ينشأ نوع من الصراع بسبب تباين توقعات الفرد مع متطلبات العمل الحقيقية، فربما أدى قيام الفرد بأعمال روتينية في بداية حياته إلى إصابته بنوع من عدم الرضى والملل من العمل. وبالتالي، فإن احتمالات حدوث الضغط تكون قائمة وواردة. وباختصار، فإن عدم تلاؤم احتياجات الوظيفة مع إمكانيات وقدرات الفرد يمكن أن يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغط للعاملين.

كذلك قد يشعر المديرون بنوع من الإحباط وعدم الرضى في حالة عدم تحقيق جزء كبير من طموحاتهم الوظيفية. ويمثل الصراع التنافسي على الوظائف الإدارية العليا (المحدودة) سببا من أسباب الضغوط التي يشعرون بها . ويأتي هذا التنافس في شكل ضغوط مباشرة على المديرين، بخاصة أولئك الذين يدركون أن فرصتهم ضعيفة لشغل منصب أعلى.

بالإضافة إلى ما سبق، يلاحظ، أن مرحلة منتصف النمو الوظيفي هي المرحلة التي يبدأ فيها تقادم الفرد. ومن أهم الأعراض الجانبية لهذه المرحلة انخفاض درجة الرضى عن الوظيفة وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات الغياب والتأخر عن العمل . وبالتالي، انخفاض الإنتاجية بصفة عامة. وقد ينظر بعض المديرين إلى وظائفهم بأنها لم تعد ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، إن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤدي إلى نوع من الضغط.

نتائج ضغوط العمل:

أ) النتائج الفسيولوجية:

تختلف النتائج الجسمانية والصحية من فرد إلى آخر. وبصفة عامة، أوضحت الدراسات وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والظواهر الصحية التالية:

- ارتفاع ضغط الدم.
- ارتفاع نسبة الكوليسترول.
- زيادة نسبة السكر في الدم.
- الصداع، وبصفة خاصة الصداع النصفي.
- اضطرابات الهضم.
- أمراض القلب وقرحة المعدة.
- القلق وعدم الانتظام في النوم.
- الربو وآلام الظهر والتهاب المفاصل.

ب) النتائج النفسية:

يمكن تلخيص أهم المظاهر السلبية التي يتعرض لها الفرد نتيجة الضغوط النفسية في العمل فيما يلي:

- عدم الشعور بالارتياح.
- الشعور بالإحباط والقلق والغضب.
- الشعور بالاكتئاب والتوتر والانفعال.

- الشعور بعدم الرضى.

- الشعور بالملل.

- الشعور بالإرهاق والتعب لأقل مجهود.

- ضعف القدرة على التركيز.

- الشعور بالاغتراب عن المجتمع.

- الشعور ببعض الأعراض المرضية.

وتصاحب هذه المظاهر بعض الأعراض الفسيولوجية، مثل:

- رعشة وتعرق اليدين.

- ضيق التنفس، بالرغم من عدم بذل أي مجهود.

- سرعة ضربات القلب.

- الرغبة في القيء أو الإغماء.

- ضعف الشهية للطعام.

ج) النتائج السلوكية:

يترتب على زيادة شعور الفرد بالتوتر وضغوط العمل بعض التغيرات في السلوك، نذكر منها:

- زيادة معدل التدخين.

- زيادة الإقبال على المكيفات (القهوة والشاي... الخ).

- زيادة استعمال الأدوية المهدئة والمسكنات.

- الإفراط في الطعام أو فقدان الشهية للطعام.

- العدائية تجاه الآخرين.

- اللامبالاة والشرود الذهني.

- عدم الإنصات للآخرين، والسرعة في اتخاذ القرارات.

- ترك العمل.

- الأرق أو الإفراط في النوم.

جدير بالذكر أن النتائج السلبية التي سبق ذكرها تظهر في حالة زيادة الضغوط عن حد معين، إذ أن وجود مستوى مقبول من الضغوط يعتبر عنصرا إيجابيا في العمل، لأنه يؤدي إلى:

- سرعة الإنجاز.
- ترشيد استخدام الوقت.
- الإبداع والابتكار.
- إذكاء روح المنافسة.

وللضغط نتائج على المنظمة كذلك، فالخلل الذي يصيب الإنسان ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ويحملها نفقات باهظة منها ما هو في صورة مباشرة كالغياب والتوقف عن العمل وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض جودة الإنتاج وتعطل الأعمال والإصابات وزيادة معدلات الهدر. ومنها ما هو في صورة غير مباشرة كانخفاض الروح المعنوية وسوء العلاقات في العمل، ونحوها[7].

أساليب تخفيض ضغط العمل:

تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ضغط العمل. وبصفة عامة، يمكن حصر الأساليب المستخدمة لتخفيض حدة ضغط العمل فيما يلي:

أ) الأساليب الشخصية الدفاعية:

تتعدد الأساليب الشخصية التي يمكن استخدامها في تخفيض حدة ضغط العمل، بدءا من التدخل الطبي (تناول العقاقير والمهدئات) والتمرينات الرياضية وتغيير النظام الغذائي والاسترخاء والتأمل، حتى العلاج النفسي والتغيير والتجديد الوظيفي. ويهدف العلاج النفسي إلى إعادة بناء الشخصية لتخفيض حدة الضغط أو لجعلها أكثر تحملا لضغوط العمل، أما أساليب التغيير والتحديث فتهدف إلى كسر الجمود الوظيفي وإعطاء المدير فرصة لإعادة اكتشاف الذات وتفهمها.

ب) الأساليب التنظيمية الهجومية، ومنها:

1- تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة سلاح ذو حدين: فهو من ناحية أولى يزيد من حجم المسؤوليات عن عمل يقوم به آخرون. ومن ناحية أخرى، يقلل من عبء العمل. إن تفويض السلطة يفرض تحديد الأهمية النسبية لكل عمل وتفويض الأعمال التي تستغرق وقتا كبيرا وتأتي ضمن مهارات و قدرات المرؤوسين.

2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعديل سياسات التوظف وإحداث نظم وصف وظيفي واقعية.

3- تحسين بيئة العمل المادية.

4- تحسين المناخ التنظيمي وتنمية الثقة بين العاملين وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

5- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية.

6- الإدارة الفعالة للوقت:

وهذا يتطلب الاقتناع بأن الوقت عنصر نادر ويجب ترشيد استخدامه، ومن الطرق التي تساعد على ذلك:

- في نهاية كل يوم عمل، حدد الأعمال المطلوبة منك غدا.
- حدد الزمن اللازم لأداء كل منها.
- في ضوء مقارنة الوقت اللازم بالوقت المتاح يمكن تحديد الأولويات.
- في نهاية اليوم، يجب أن يتم تقييم ما تم تنفيذه من أعمال، مقارنة بالخطة الموضوعة، بناء على ذلك يتم وضع خطة الغد .
- ليتعلم الفرد أن يقول " لا " للآخرين، فطاقة الفرد محدودة والوقت المتاح له في اليوم أيضا محدود. وبالتالي لا يمكن تنفيذ كل ما يطلب من الفرد.

ونتساءل الآن، ماذا عن إدارة الوقت في الإدارة الأردنية ؟

عرفت الساحة الأردنية مؤخرا إسهامات ميدانية في موضوع إدارة الوقت كان للإدارة العامة حصة واضحة فيها، ونجمل فيما يأتي أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات[8]:

1- تستهلك اجتماعات اللجان والمقابلات والاتصالات الهاتفية الرسمية جزءا كبيرا من وقت العمل الرسمي للموظف. كما تستهلك الأعمال ذات الطابع الشخصي نسبة كبيرة منه. في حين لا يخصص للتفكير والتخطيط في العمل إلا نسبة ضئيلة منه.

2- إن قسطا كبيرا من وقت العمل الرسمي للمدير الحكومي يوجه لممارسة أو تنفيذ مهام وأنشطة تقليدية ليست ذات علاقة بتطوير مسيرة العمل، وان تنظيم العمل يخضع لعنصر الارتجال في غالب الأحيان، وان كفاءة استثمار وقت المديرين في مؤسسات الدولة دون المستوى المطلوب لأسباب كثيرة منها، عدم وضوح الأهداف، وافتقار الوحدات التنظيمية إلى خطة عمل، وضعف مستوى الشعور بأهمية الوقت.

3-عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، وما يترتب على سوء إدارته من إهدار للموارد. وليست هناك علاقة واضحة بين جنس الموظف وفلسفته تجاه الوقت. ولا علاقة أيضا بين جنس الموظف وفعاليته في إدارة وقت عمله الرسمي.

4-ينفق جزء كبير من وقت الموظف في غير ما خصص له، أي في أعمال وأنشطة ذات طابع شخصي، مثل:

- قراءة وكتابة رسائل خاصة، وتصفح الجرائد اليومية والمجلات غير المتعلقة بالعمل.
- شرب الشاي والقهوة والمرطبات.
- زيارات المجاملة للزملاء والأصدقاء والأقارب.

5- يستهلك جزء كبير من وقت العمل الرسمي للموظف في الجولات الرسمية الداخلية بين الوحدات التنظيمية، والتنقل خارج جهة العمل لأغراض رسمية، ومرافقة الضيوف الرسميين والمجاملات الرسمية.

6- إن قراءة الصحف والمجلات والمذكرات وتقارير العمل ومراجعة أعمال المرؤوسين والنظر في شكاوي الموظفين والمراجعين تأخذ جزءا كبيرا من وقت العمل.

إن ما تقدم يدفع إلى التوصية بما يلي:

1- تعميق وإنضاج الوعي بأهمية مورد الوقت في الإنتاج واستثماره استثمارا فعالا، مما يستلزم تكاتف وتعاون الأجهزة المركزية للتدريب ووسائل الإعلام في التنبيه إلى أهمية هذا المورد وتنظيمه وحسن الإفادة منه.

2- اتخاذ بعض الإجراءات الاحترازية التي من شأنها إعلاء شأن مورد الوقت وأهميته على سواه، والحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوبة في العمل، وذلك بتنظيم فترات استراحة للموظفين، وتنظيم وتقنين عمليات الخروج في أثناء ساعات العمل الرسمي، ووضع معدلات أداء قابلة للتطبيق، والحرص على الحصول على الفائدة القصوى من الاجتماعات، واستخدام الهاتف بفعالية، وتدعيم نظام تفويض السلطة بما من شأنه أن يترك التفصيلات للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى ويحول دون تكدس الأعمال.

الخلاصة

يعيش المدير في أية منظمة تحت ضغط متعدد المصادر ومختلف الجوانب والأبعاد، وعليه في ظل هذا أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

لقد أدت الضغوط الإدارية إلى انخفاض مستوى الأداء، وزيادة الفاقد، وشيوع مناخ تنظيمي غير صحي ؛ الأمر الذي فرض على متخذ القرار أن يحيط بعملية الضغط الإداري بمختلف أبعادها وجوانبها للتعامل معها.

لكل منظمة من المنظمات مسببات ضغط خاصة بها، إلا أن هناك عددا من المسببات توجد في غالبية المنظمات تتمثل في تعارض الأهداف التنظيمية، واتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف غير الملائم، وطبيعة واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وزيادة

أو انخفـاض أعبـاء العمـل، ومجموعـة التوقعـات السـلوكية التـي يتوقعهـا الآخـرون مـن الشخص القائم بدور معين، وظروف وأحوال العمـل داخـل المنظمـة، والبيئـة الخارجيـة بأبعادهـا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتفاعل الأفراد داخـل جماعـات العمـل، ومـا يـنجم عنـه مـن صراعات بسبب تباين المصالح أو تباين القيم أو كلها معا.

الهوامش

(1) أنظر:

-Beehr , T.A , .and Franz , T .M , .The Current Debate About The Meaning of Job

-Stress , in Ivancevich , J.M ,.and Ganster , D.C ,.(eds) **.Job stress: From Theory to Suggestion** (N.Y .The Haworth press , 1987)

-Matteson , M .T , .and Ivancevich , J.M , **Managing Jop Stress and Health** (N.Y. :The Free press , 1982)

(2) أنظر: Luthans F., **Organizational Behavior** (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1982).

(3) لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها، **مجلة الإدارة العامة** (الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد 75، يوليو 1992)، ص: 74-75 .

(4) **المرجع السابق نفسه**، ص: 85-86

(5) **المرجع السابق نفسه**، ص: 86

(6) أنظر للاستزادة: محسن أحمد الخضيري، **الضغوط الإدارية: الظاهرة.. الأسباب..العلاج** (القاهرة: الانجلو المصرية)، ص: 16-40

(7) لطفي راشد محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 85-96

(8) نادر أحمد أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، **مجلة دراسات** (عمان: الجامعة الأردنية، العدد الأول، مجلة 20، كانون الثاني 1993)، ص: 114 وما بعدها.

الفصل العاشر

إدارة الأزمة

مفهوم الأزمة وخصائصها:

لا يقصد باقتران كلمة "**إدارة**" بكلمة "**أزمة**" كيان تنظيمي معين، بل المقصود هو وظيفة أخرى من وظائف المدير أضيفت إلى وظائفه التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية، والرقابية، والتطويرية، والإبداعية.

وكلمة " **أزمة Crisis**" في اللغة الإنجليزية مشتقة من كلمة "Krisis" اليونانية، وتعني نشوء موقف أو وضع جديد أو نقطة تحول أو لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان التنظيمي، وتجعل متخذ القرار في حيرة كبيرة، وحالة من عدم التأكد ومن اختلاط الأسباب بالنتائج وانطوائها على مجهولات كثيرة؛ مما يقتضي إعداد وتنفيذ خطة تختلف عما كان يجري عليه الحال قبل نشوء هذه الحالة. وتستبطن الأزمة عنصري الخطر والفرصة، وهي بذلك تختلف عن[1]:

- الطارئ الذي يعني حدثا غير متوقع يتطلب تصرفا فوريا.
- الصراع الذي يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف السيطرة.
- النزاع الذي يعبر عن التعارض في الحقوق القانونية، وإن كان ليس أزمة في حد ذاته فإنه قد يؤدي إلى أزمة.
- الكارثة التي تعبر عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجمت عنها أضرار مادية أو غير مادية، وهي ليست أزمة في حد ذاتها كذلك ولكن قد ينجم عنها أزمة.

تعني "**إدارة الأزمة**" كوظيفة من وظائف المدير، مجموعة الممارسات التي تصاغ في شكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة وآثارها. ويمكن تطبيق هذه الخطة عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغيرا جذريا في أوضاع مستقرة أو سائدة[2].

واضح مما تقدم أن أهم سمات أو خصائص الأزمة هي:

- تزايد الحاجة في الأزمة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز القرارات المتخذة لعلاج الأزمة بعدم التأكد ونقص المعلومات.
- تتطلب الأزمة السرعة في اتخاذ القرارات بسبب ضغط الوقت، ويجب أن تكون القرارات صائبة لأن الموقف لا يحتمل الخطأ.
- تهدد الأزمة الكيان التنظيمي أو جزءا منه، وتتسم بالمفاجأة وفقدان السيطرة.
- تتعدد وتتداخل الأسباب بالنتائج، ويصعب التحكم في الأحداث.
- تسبب الأزمة حالة من الخوف والرعب وتقييد التفكير.

مصادر الأزمات:

تتمثل مصادر الأزمات في الأجهزة والمعدات والآلات، وفي الطبيعة، وفي البشر وسنكتفي هنا بالتركيز على البشر وأخطائهم:

تنجم أخطاء البشر عن مجموعة من الأسباب، ومن أمثلتها[3]:

أ) سوء الفهم: قد ينشأ سوء الفهم بسبب المعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها؛ الأمر الذي يدفع باتجاه حصول متخذ القرار على المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب.

تروي لنا كتب السيرة أن أحد أصحاب رسول الله -صلى الله عليه وسلم- ذهب لجمع زكاة أموال إحدى القبائل فخرجوا بأسلحتهم لاستقباله كما كان متبعا أحيانا، فظن الصحابي (لوجود ثأر بينه وبينهم) أنهم خرجوا لمحاربته فعاد مخبرا الرسول - صلى الله عليه وسلم- بما حدث وأنهم منعوه من الزكاة، ولولا علم الرسول الحقيقة لوقعت أزمة كبيرة.

ب) سوء الإدراك: يختلف كل شخص في تفكيره وإدراكه للأمور، وبالتالي عندما تدرك الأمور بطريقة غير صحيحة يؤدي ذلك إلى سلوك غير مطلوب، وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان التنظيمي والقرارات التي يتخذها، ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات إلى أزمة.

جـ) سوء التقدير: عادة ما ينشأ سوء التقدير نتيجة الثقة المفرطة في النفس والمغالاة في القدرات الذاتية، هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف.

د) الإشاعات التي يتم توظيفها بشكل معين وفي وقت ومناخ معين لإحداث أزمات.

هـ) استعراض القوة من جانب كيانات كبيرة للسيطرة على كيانات صغيرة أو التعرف على ردود أفعالها.

و) تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار وتعارض المصالح.

ز) الارتجال في الإدارة وممارستها دون تخطيط، وزيادة النفقات، والتوسع غير المدروس في الأنشطة، واتباع سياسات مالية ومحاسبية غير مناسبة، وضعف الجهود التسويقية، والتغير في الأسعار والمنافسة، والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي، والإدارة المتسلطة.

وتتمثل أعراض الأزمة في تناقص الربحية وتناقص حجم المبيعات وزيادة الديون ونقص السيولة وارتفاع معدلات دوران الوظائف الإدارية العليا وتناقص الحصة السوقية.

تتطلب إدارة الأزمة معالجة حكيمة بعيدة عن الارتجال، وسيادة جو من التفاهم والتعاون بين جميع العناصر المتأثرة بالأزمة، وتوافر مناخ تنظيمي يسوده روح الالتزام والثقة والاتصال وتفويض السلطة.

مراحل إدارة الأزمة:

يمر الكائن البيولوجي بأربع مراحل هي: الميلاد، والنمو، والنضج، والموت. كذلك الأزمة فإنها تمر بهذه المراحل. ولكن إذا أحسن إدارتها فإنها لا تصل إلى مرحلتي النمو والنضج، فالإدارة الجيدة كذلك قد تتجنب الأزمات قبل أن تولد بإجهاضها.

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(1) دراسة البيئة المحيطة بحثا عن المشكلات التي قد تحدث مستقبلا: وهنا يتم توجيه موارد المنظمة إلى تحديد المشاكل التي تمثل تهديدا لها للتأثير في مسارها. إن من شأن هذه الدراسة أن تتيح للإدارة تجنب مواجهة الأزمة، وبالتالي ليس من الضروري هنا تنفيذ أية خطة طوارئ إذ لا أزمة هناك.

(2) التخطيط للوقاية من الأزمة: إن استدراك وقوع حادث وما ينجم عنه مـن أخبـار سـيئة يشـبه تخطيط المرء لتفاصيل جنازته بنفسه. وهـذا لا نستسـيغه ولا نتطلـع إليـه، وهكـذا يضرب الكثير منا صفحا عن التفكير فيه.

ولكن على أي شخص في موقع السلطة المسؤولة أن يضـع تصـورا أو خطـة لحتميـة وقـوع أزمة بنفس طريقة تصوره وتخطيطه لحتمية المـوت. ولـيس ذلـك مـن قبيـل الضـعف أو الخـوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد، لمواجهة ما يخبئه القدر.

وإذا كان منع وقوع الأزمة هو أهم مرحلة في إدارتها فهل هذه المرحلة موضع اهتمام تـام من المديرين؟ الجواب بالنفي بالرغم من أنها أبسط طريقة وأقل تكلفة لمنع وقوع أزمة محتملـة. وقد تكون المشكلة أن كثيرا من المديرين يتقبلون الأزمات كـأمر لا مفـر منـه يحـدث كـل يـوم أو أنهم يعتقدون أنهم متحكمون في أمور منظماتهم ومصائرها[4].

إن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور مهم في تجنب وقوع بعـض أنـواع الأزمـات، كـذلك أنه بالإمكان التقليل من المخاطر التي تتعرض لهـا المنظمـة إذا تـم توضـيح السـلوك المتوقـع مـن العاملين.

وإذا كان في المرحلة الأولى قد تم اكتشاف المشاكل بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمـة للتـأثير في مسارها، فإنه في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات لمراقبة الأزمة بعنايـة والاسـتعداد لمواجهتهـا إذا ما وقعت.

يتم في هذه المرحلة تحديد الخيارات التي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها لتطوير خطة لمواجهة الأزمة، كذلك اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.

وبالرغم من أهمية هذه المرحلة وقلة تكلفتها فإنها موضع تجاهل تام، ربما بسبب اعتقـاد المديرين أن الأزمات أمر لا مفر منه أو بسبب اعتقاد المديرين أنهم متحكمون في أمور منظماتهم.

وقد يكون للحذر والكتمان دور مهم في تجنب وقوع بعض أنواع الأزمات كتلك التي تنشـأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة مثلا.

(3) مرحلة المعاناة من بلوغ الأزمة: إذا لم تكن هناك خطة مواجهة للأزمة أو كان الموقف قد قوبل بسوء تصرف فإن دور المنظمة ينحصر في التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي قد تقلل من الأضرار. وفي هذه المرحلة يتم التعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر الذي وقع وتحديد المسؤولية. كذلك يتم الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة. وقد يكون من المفيد هنا أن نذكر أن نوحا شرع في بناء سفينته قبل أن يبدأ هطول الأمطار.

ينطوي التخطيط لمواجهة الأزمة على أمرين اثنين يتعين القيام بهما: الأول، اتخاذ الاحتياطات اللازمة لعدم تكرار أو حدوث الأزمة مستقبلا، والآخر، اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات في المؤسسة. وبالرغم من عدم وجود وصفة جاهزة للتخطيط لمواجهة الأزمات فإن هناك مجموعة من المبادئ هي:

أ) أن يكون التخطيط مرنا، هذه المرونة التي تسمح بالتعامل مع ظروف عدم التعقيد، وبالتالي لا بد أن يكون التخطيط عاما لا يتدخل في التفاصيل.

ب) أن يستهدف التخطيط منع تدهور الموقف، ويساعد في الكشف عن سبب أو أسباب الأزمة، ويقوم على حشد وتعبئة كل الموارد المتاحة لإيجاد مخرج سريع للأزمة، ومنع ظهور آثار جانبية للأزمة متمثلة في نشوء بعض المشكلات التي تفوق نتائجها السلبية نتائج الأزمة نفسها.

جـ) أن لا يعنى التخطيط بالتفاصيل، وإنما يضع الإطار العام ويبدأ بالأفراد، وهذا يفرض [5]:

- تكوين فريق عمل للطوارئ للتعامل مع المواقف المختلفة.
- تحديد الأشخاص الفعالين في الفريق الذي سيعتمد عليهم في الإشراف والتوجيه.
- تدريب الفريق لإكسابه الخبرات المطلوبة.
- عقد الاجتماعات اللازمة (غير الرسمية) لمناقشة الأزمات والأحداث غير المتوقعة (المفاجئة) التي يمكن أن تقابل الفريق.

- مراجعة النظم القائمة وتطويرها؛ بمعنى إيجاد نظام متكامل للأمن والسلامة، كذلك إيجاد نظام فعّال للاتصالات التنظيمية. وتدفق المعلومات.
- بناء نظام للإنذار المبكر: كل أزمة لها مقدمات أو إشارات تظهر قبل وقوعها وتدل عليها. وبالرغم من أن هذه المقدمات لا تظهر مرة واحدة فإن وجود بعضها لا بد أن يكون مدعاة للقلق، إن وجود نظام للإنذار المبكر يمكن المؤسسة من معرفة الإشارات التحذيرية ومعرفة مسبباتها قبل حدوث الأزمة. وهذا يستوجب ما يلي:
- بناء نظام فعّال للمعلومات.
- بناء نظام للاتصالات التنظيمية.
- انفتاح الإدارة على العاملين.
- دراسة التأثيرات البيئية ومتابعة ما يحدث للآخرين، بمعنى هل ما يحدث للآخرين قد يحدث للمنظمة؟

قبل حدوث الأزمة بوقت طويل تنطلق إشارات الإنذار المبكر هنا وهناك ولكن بعض المديرين لا يرون هذه الإشارات الحمراء أو أنهم يرونها ويتجاهلونها. وقد تكون إشارات الإنذار المبكر داخلية، بمعنى أن المسؤول عنها عوامل داخلية في المنظمة وقد تكون خارجية:

أ) إشارات الإنذار المبكر الداخلية: يرى خبراء الأزمات أن (80%) من أسباب الأزمة ترجع إلى عوامل داخلية تتصل بوظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل، وأن (20%) من أسباب الأزمة ترجع إلى عوامل خارجية تتمثل في التغيرات السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية. فنقص السيولة مثلا كعامل داخلي يشير إلى مشكلة عميقة في أنظمة الإدارة ونظم المعلومات المحاسبية فيها. وقد يكون سبب ذلك أن المنظمة تبيع خدماتها أو ما تنتجه من سلع بسعر لا يغطي تكاليفها المتغيرة لإنتاج هذه السلع أو الخدمات.

ب) إشارات الإنذار المبكر الخارجية، تتمثل هذه في الآتي:

- التغيرات السياسية والتشريعية، إذ أن هـذه التغـيرات يمكـن أن تـؤثر سـلبا أو ايجابـا في ظروف إنتاج، أو بيع، أو تسويق منتجات المنظمة.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية، وهذه التغيرات تعمل على تغيير تفضيلات المستهلكين أو ظروف بيع المنتجات.
- التغيرات التكنولوجية، وهذه التغيرات تؤثر في أساليب الإنتاج والتوزيع والأسواق.
- التغيرات الاقتصادية والإدارية، ومنها:
  - تغيرات في هيكل المنافسة في السوق.
  - التوسع أو الانكماش في السوق.
  - اتجاهات المستثمرين نحو الصناعة.
- ثمة عدد من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها كإشارات إنذار مبكر، **منها ما هو مالي، مثل:**
  - نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول.
  - نسبة الأرباح إلى إجمالي الأصول.
  - نسبة إجمالي المبيعات إلى إجمالي الأصول.

ومنها ما هو إداري، مثل:

- وجود أكثر من رئيس مباشرة للموظف.
- التسويق في أسواق غير مناسبة.
- قنوات توزيع غير مناسبة.
- جمود تنظيمي.
- فهم غير كامل لحاجات العميل.
- معدل دوران عمل مرتفع.
- هيمنة وحدات تنظيمية على أخرى.

(4) مرحلة ما بعد الأزمة، وهنا يجب على إدارة المنظمة مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها، وتقيم خطة مواجهة الأزمة بهدف تحسين الخطط مستقبلا ووضع خطة لإعادة تحفيز العاملين.

بزوال الخطر المباشر للأزمة وتخطي العقبات الرئيسة لا يعني انتهاء عمل المدير، فما زالت هناك الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة على العاملين. فبعض العاملين أدى عمله بكفاءة ويشعر بالزهو بقدرته على مواجهة الأزمة والتغلب عليها والعمل تحت الظروف المختلفة، وهؤلاء يتمتعون بتقدير خاص من زملائهم، ويشعرون بالانتماء للمنظمة. وبعضهم الآخر يفقد القدرة على التكيف نتيجة للضغوط التي مر بها أثناء الأزمة من خوف وإجهاد وغيرها.

فماذا يجب على المدير أن يفعل حيال هذا؟

على المدير أن يتعرف على الآثار والجوانب الإيجابية للأزمة على العاملين وعلى الآثار والجوانب السلبية الواجب معالجتها وكيفية معالجتها[6].

فيما يتعلق بالآثار الإيجابية على المدير أن:

- يبحث عن الشهود الدالة على الآثار الإيجابية وأن يعززها.
- يخبر العاملين بفخر أنه يشعر بقوة المنظمة وقدرتها على مواجهة الأزمات.
- يمتدح الأداء الفردي بشكل محدد لا بعبارات عامة، فلا يكفي مثلا أن ترسل للشخص الذي أجاد مذكرة تشير إلى أنه قد قام بعمل عظيم.
- يتأكد من إسهام وأداء كل فرد قبل توجيه الشكر له، فلا يجوز أن يعتمد على الانطباعات السريعة. أنه من الأفضل للمدير أن يخطئ بتضمين عدد كبير من الأفراد في الشكر على أن يستبعد شخصا يستحق الشكر.
- يتعرف على المرؤوسين الذين ازداد إعجابهم به في إدارته للأزمة، ويعتمد على احترامهم له وثقتهم فيه في تحفيزهم للوصول إلى أفضل النتائج مستقبلا.
- يقوم بمراجعة ما حدث، وتفيد هذه المراجعة في منع حدوث الأزمة.
- لا يسهب في الإعلان عن دوره ومشاركته في الأزمة، فمن الأفضل أن يدع المرؤوسين يشعرون أن ذلك شيء طبيعي كجزء من عمله.

وفيما يتعلق بالآثار أو الجوانب السلبية الواجب معالجتها فإنه يمكن رصدها على النحو التالي:

1- الشعور بالخوف: ففي ظل المناخ الذي تفرضه الأزمة تسود حالة من الخوف بين العاملين، مثل الخوف من انهيار المنظمة أو مصالحها أو مكاسبها، والخوف على الوظيفة، وغيرها.

2- عدم الثقة: إذ تحمل الأزمة في طياتها جو الريبة والشك من قبل بعض العاملين نحو بعضهم الآخر.

3- القلق والأنانية: ويعتبر هذا من الردود الطبيعية الناتجة عن الخوف، ويعتبر بمثابة حالة دفاع عن النفس ويسود هذا الشعور أثناء الأزمة وقد يستمر بعدها. وعادة ما يبدو القلق في شكل التساؤلات التالية:

ماذا عن نفسي، وهل ستتعرض مصالحي للضرر، وهل سأبقى في المنظمة، وهل من الأفضل أن أترك المنظمة أم أن أستمر فيها، وماذا سأفعل إذا حدثت أزمة أخرى مماثلة؟

تلك أسئلة طبيعية بحكم غريزة البقاء ولكنها تأخذ شكلا حادا في الأزمات.

4- ردود الأفعال المبالغ فيها: فبعد أي زلزال مدمر سيشعر الناس بالذعر عند أية هزة، وسنجد أن بعض الخلافات الصغيرة التي لم تكن تسترعي الانتباه أو الاهتمام ينظر إليها وكأنها بدايات لأزمات جديدة.

5- الإجهاد: يتعرض جميع العاملين أثناء الأزمة للإرهاق النفسي أو البدني نتيجة حالة التوتر والقلق والانتباه المستمر وعدم أخذ فترات الراحة الكافية، ويصبح الفرد في نهاية الأزمة أشبه بالعداء الذي حطم رقما قياسيا ثم أخذ يترنح في نهاية الشوط بعد فوزه.

أساسيات تحفيز العاملين[7]:

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تساعد في التغلب على الآثار السلبية للأزمة على العاملين وإعادة تحفيزهم هي:

(1) معالجة العوامل المحيطة والمعيقة للأداء:

لا شك أن إزالة مثل هذه العوامل تعتبر مهمة أساسية مستمرة للإدارة، ولكنها في حالة الأزمات أكثر ضرورة للتخلص منها ومن هذه العوامل ما يلي:

أ) عدم وضوح الأهداف:ولمعالجة ذلك لا بد من مراجعة واجبات ومسؤوليات كل موظف له علاقة بالأزمة التي جرت، ولا بد من التأكد من أن معايير ومواصفات الأداء واضحة للعاملين. كما لا بد من أن تكون توقعات المدير من مرؤوسيه واضحة ومفهومة لديهم.

ب) إعادة النظر في التعليمات واللوائح وإلغاء ما هو ليس مناسب منها. وتعديل ما يحتاج إلى تعديل وتطبيق التعليمات واللوائح على العاملين دون تمييز.

جـ) التخفيف من حدة الإشراف على العاملين، خوفا من استمرار الضغوط الزائدة من الإدارة على العاملين.

د) إظهار الاهتمام بالعاملين وعدم الانسحاب من مسرح الأحداث ومناقشتهم فيما يفعلونه.

هـ) تأكيد الدور القيادي للمدير، وهذا يفرض على المدير أن يتصرف كقائد، وأن ينقد المرؤوسين إيجابيا، وأن يتصرف بحكمة.

(2) إعادة صياغة الأهداف للعاملين:

من الصعب إلزام الأفراد العاملين بالأهداف ووضعها نصب أعينهم باستمرار، فهناك ميل دائم للاستغراق في الإجراءات الروتينية اليومية، وهذا الميل يزداد عادة بالأزمات، فإذا سألت أحد العاملين عن هدفه في ظروف طبيعية فقد يجيب بقوله: "إن هدفي هو زيادة الإنتاجية بنسبة 10% قبل نهاية السنة"، ولكن في ظل الأزمة ستجد أن إجابته قد تغيرت إذ ربما يقول: "إن هدفي هو بقاء عمل الوردية الحالية على نفس المستوى السابق". وبذلك تتحول الوسائل إلى غايات أو أهداف. لذا فإن المراجعة الدورية للأهداف تستحق اهتمام المدير. ولا بد للمدير أن يجعل بلوغ الأهداف عسيرا نوعا ما على المرؤوسين لكي يزيد من مستوى طموحهم؛ أي أن يجعل بلوغ الأهداف مسألة تتطلب جهودا كبيرة من جانب العمل ولا بد كذلك من تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية تقود إلى الأهداف العامة.

(3) النقد الايجابي للأداء الذي تم في أثناء الأزمة: ثمة مجموعة من القواعد العامة للنقد البناء:

أ) أن يكون واضحا مفهوما.

ب) أن يوجه للأشخاص الذين يتوقع منهم الاستجابة الإيجابية للنقد.

جـ) أن يكون النقد في الوقت المناسب؛ فبداية الأسبوع أو بداية يوم العمل هي الأفضل للنقد حتى يمكن متابعة إرجاع الأثر.

د) أن لا يتناول النقد أكثر من نقطة واحدة في نفس الوقت، حتى لا يتشتت الانتباه وعادة يفضل البدء بالنقطة الأكثر أهمية، ويمكن تأجيل النقاط الأقل أهمية إلى وقت آخر.

هـ) أن تستخدم الأسئلة، فليس النقد هجوما بل هو بهدف تحسين الأداء، فبدلا من أن يقول المدير للمرؤوس: " إن أشياء كثيرة تفسد عندما تنتظر يومين حتى تبلغ رئيسك عن المشكلة". فليقل له: "متى كانت أول مرة علمت فيها بالمشكلة، وما الذي قمت بعمله ساعة أن علمت، ومتى أبلغت عنها رئيسك؟".

و) أن تتصف المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين بالود.

ز) أن يكون الاتصال مع المرؤوسين باتجاهين لا باتجاه واحد.

ح) تجنب المفارقات، فبعض المديرين مثلا يقول: "أنظر ماذا فعل محمود يا حسن، وكيف يتعامل مع المشكلة إن ذلك يشعر "حسن" أنه في الجانب السيء في المقارنة، وهذا يزيد من مقاومته ويذكي شعوره بالاستياء.

الخلاصة

الأزمات التي قد تقع فيها المنظمة لها أسباب ومجالات كثيرة، فقد تكون بسبب زلزال أو عدوى أو حريق أو دمار لمحفوظات الحاسب. وقد تكون في الإنتاج والأعطال، وقد تكون في العلاقات العمالية، وقد تكون في التسويق والتعامل مع المستهلكين. على أنه يجب أن لا يغيب عن البال أن أي سوء في التنظيم أو في إجراءات وأساليب العمل أو أي واحد من العاملين في المنظمة يمكنه أن يغرق المنظمة بأكملها في أزمة. إزاء ذلك ولكي تصبح المنظمة قادرة بصورة فعّالة على الاستجابة لمختلف الأوضاع الطارئة يتطلب الأمر وضع برنامج لإدارة الأزمات يغطي مختلف وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، ومهما كان سبب الأزمة فإنها تحتمل في ثناياها عنصر المفاجأة ونقص المعلومات وضغط الوقت وتصاعد الأحداث.

إن الطريقة المثلى للتعامل مع الأزمة هي إعداد العدة لمواجهتها، فذلك يحرر الإدارة من ضغوط اتخاذ القرار ونقص المعلومات، إن الاستعداد لمواجهة الأزمات ووضع خطة متكاملة لإدارتها من أهم سمات الإدارة الفعالة،بخاصة بعد تنامي احتمالات وقوع الأحداث وتزايدها.

إن أزمات العمل تضع سمعة المنظمة وبقاءها موضع الاختبار، وبالتالي فإن إدارة الأزمة هي إدارة لسمعة المنظمة، وهي جهد مستمر يفرض وجود خطط فعّالة لمواجهة الأزمة.

الهوامش

(1) سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، منشورة في كتاب، صلاح الدين عبدالوهاب، **الكتاب السنوي للسياحة والفنادق** (الاسكندرية: منشأة المعارف، 1998)، ص:80 .

(2) **المرجع السابق نفسه**، ص:81 .

(3) محسن الخضيري، **إدارة الأزمات** (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990)، ص: 39-56 .

(4) نورمان أوجستين، إدارة الأزمات التي حاولت أن تتجنبها، ترجمة سفيان عبدالعزيز عفيفي، **مجلة الثقافة العالمية** (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 79، السنة الثالثة عشرة، نوفمبر 1996)، ص: 27

(5) الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، **إدارة الأزمات**، مقدمة في الندوة التي عقدها البنك الإسلامي الأردني خلال الفترة 11 - 15 /5/ 1996، ص: 67 وما بعدها.

(6) **المرجع السابق نفسه**، ص: 52 وما بعدها.

(7) **المرجع السابق نفسه**، ص: 54 وما بعدها.

الخاتمة

" الناس الذين يتأخرون في أداء أعمالهم بحكم العادة هم أناس بعيدون عن النجاح بحكم العادة أيضا "

(سمايلز)

يحب كل مدير أن يكون ناجحا في إدارة وقته . فالنجاح كلمة محببة إلى النفس وذات معنى إيجابي .

وإذا كانت كلمة " **نجاح** " تستهدف تحقيق ما تحاول تحقيقه فإنها لا تعني شيئا محددا عند بني البشر جميعا . فهي قد تعني الحصول على الراتب المنشود في الوظيفة المناسبة أو الحصول على المكانة والشهرة ، كما قد تعني الاستمتاع بوقت الفراغ ، وقد تعني من وجهة نظر المنظمة التوسع في البرامج والأنشطة بغية تحقيق الأهداف .

تبدأ طريق النجاح للمدير من استخدام وقته بفعالية والتمسك بمبدأ " **اعمل بطريقة أذكى وبمشقة أقل** " . وفي ذلك فرق بين الشغل والانشغال ، وبين الفعالية واللا فعالية ، وبين إنجاز العمل بكفاءة وانجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف .

الذين لا يعرفون قيمة الوقت لا يستحقونه ، وإن كل لحظة في الحياة كنز لا يتكرر . إن الوقت يمكن أن يكون صديقا أو عدوا، فإن وظِّف بشكل ملائم جعلنا قادرين على الإنجاز والإنتاج بشكل فعال ، وإن وظف بغير ذلك أفرز عددا من المشكلات ، وإحدى هذه المشكلات هي أن عددا قليلا منا يوظف وقته المتاح على أحسن ما يستطيع . وتشير الكثير من الدراسات إلى أن قلة من المديرين لديهم الوقت الكافي لإنجاز كل ما يتوقع منهم ، ولهذا يبدو عدم توافر الوقت من أكثر مشكلات المنظمات حدة .

يقول " **برنارد شو** " : " **إن الرجل القوي يعمل والضعيف يتمنى** " . وأنا أقول إن المديرين **الناجحين** أشخاص يقومون بأعمال لا يرغب آخرون في القيام بها. ونستطرد هنا لنوضح أن الإنسان إذا ما أراد أن يقوم بعمل ما فإن عقله يقوم بسبع

عمليات فكرية هي : لن أعمل ، لا أستطيع أن أقوم بالعمل ، سأقوم بالعمل عـما قريـب ، شرعت في العمل فعلا . ولكن معظم الناس لا يأخذون أنفسهم بالصبر والمثابرة حتـى تـتم جميـع هذه العمليات الفكريـة ، وكثـيرا مـنهم يقـف عنـد العمليـة الثانيـة " لا أسـتطيع أن أعمـل " ولا يتعداها . وبهذا يقفون دائما في بداية الشوط ، بينما يثابر غـيرهم ممـن ليسـوا أكـثر مـنهم قـدرة وكفاءة حتى يصلوا نهاية الطريق .

لم يكن العمل المجهد والمضني ضامنا للنجاح في يوم من الأيام . صـحيح أن الرغبـة في امتطـاء العمل الصعب عامل من عوامل النجـاح ، ولكـن لـيس كـل العوامـل . فكثـير مـن المـديرين يشـقون ويعملون بشكل مضني ولا ينجحون ، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد النجـاح ، وهـي نفسـها تقود إلى الإخفاق إن لم تكن متوافرة.

إن المـديرين النـاجحين أشـخاص لهـم أهـداف محـددة ، وقـد اسـتطاعوا تكـوين عـادات تساعدهم على تحقيـق تلـك الأهـداف . وقـد اسـتطاعوا كـذلك تسـخير عـاداتهم لتعمـل لصـالح منظماتهم لا لتعمل ضدها .

يكمن سر النجاح إذن في تكوين عادات عمل إيجابيـة والـتخلص مـما هـو غـير إيجـابي في إدارة الوقت والالتزام الجدي بذلك . فكل عادة إذا لم تقاوم سرعان ما تنقلب إلى حاجة ، وشـبيهة بهذا عندما تزمع التخلص من السمنة أو التدخين أو المشروب ، أو نحو ذلك مما لا تريده .

ولكن المديرين بصفة عامة لا يرغبون في تغيير عاداتهم إلى الأفضل ، أمـا النـاجحون مـنهم يفعلون ، لأنهم يؤمنون بفائدة وأهمية ذلك في تحقيق الأهداف ، ولا يؤمن المخفقون بفائدة ذلك ولا يسعون إليه . ولذلك تجد قلة من الناجحين وكثرة غير ذلك .

إن تكوين العادات الإيجابية مهمة للنجاح ، فأنت تكون العادة والعادة تكون المسـتقبل . وإذا لم تكون عاداتك بإرادة ووعي فإنها ستكون بدون إرادة ولا وعي ، والفرق كبير بين هذا وذاك . " وخير لك - كما قال كونفوشيوس- ان تشعل مصباحا ضئيلا لا يكاد يرى من أن تنفـق وقتـك في استمطار لعنة الظلام " . ورحم اللـه " مكرم عبيد " حين قال : " إن الذي ينتصر على غـيره قـوي ، ولكن الذي ينتصر على نفسه أقوى ".

ومع خطورة التبسيط الزائد ، يمكنني أن أجازف بالقول إن إدارة الوقت هي عادة وهـدف والتزام . ولكي تستخدم الوقت استخداما فعالا عليك أن تقلع عـن عـادات كثـيرة وجـدت طريقهـا بالشرح والتحليل في ثنايا هذا الكتاب . ولكن عليك أن لا تكون مغرقا في التفاؤل بأن تكـوين مثـل هذه العادات الإيجابية سيتم بين عشية وضحاها ، إنهـا ليسـت بـالأمر السـهل ، كـما أنهـا عمليـة تدرجية وتحتاج إلى جهد حثيث ومستمر .

النجاح في إدارة الوقت يتطلب وجود أهداف محددة والتـزام مخلـص لتحقيقهـا . ولـتكن الأهداف كبيرة ، فالأهداف الكبيرة تعني أناسـا كبـارا . ولتتـذكر إنـك لـن تسـتطيع النجـاح إذا مـا ظللت تلهث خلف الهدف الذي وضعت . وإن هذا الهدف الذي وضعت لن يتحقق بدون تكوين عادات إيجابية حتى لو كرهتها ، ذلك هو الأصل والمبتدأ .

النجاح لن يتحقق بدون التزام ، لتبـدأ الآن ، وإذا لم تبـدأ فلـن تحصـل عـلى شيء إلا عـلى الإخفاق. يعتقد علماء النفس أن الناس غير النـاجحين هـم الـذين يرغبـون في أن يكونـوا كـذلك ، فإنجازاتهم كانت دون مستوى إمكاناتهم . ولتكن على ثقة بأن الذين لم يحققوا النتـائج المرغـوب فيها في الوقت المتاح لم يولدوا بعد ، إنهم يصنعون أنفسهم بأيديهم . وإن المديرين الذين يعرفون ما يريدون سيجدون حياتهم ملأى بالفرص ، فلتعرف ما تريد ثم عليك أن تفعل ما يوصلك إلى مـا تريد. إلزم نفسك بالنجاح وأبدأ من حيث أنت . وأوقف الأحلام عن الغد وأبدأ الحياة اليوم . كـن كمثل ذلك النوع من الناس الذين ترغب في أن تكون مثلهم وستكون، بعونه تعالى . إننـي لا أجـد هنا أبلغ مما قاله طاغور : " سأل الممكن المستحيل أين تقيم ؟ فأجابه : في أحلام العاجز " .

تأكد أنك لن تستطيع السيطرة على وقتك بشكل كامـل ولـو حرصـت ، هنـاك أجـزاء مـن وقتك لا تستطيع السيطرة عليها كما سبق أن ذكرنا في غير مرة . ولكن إذا مـا اسـتطعت السـيطرة على ربع أو نصف وقت العمل الرسمي فإنك ستحقق تقدما مهـما في النتـائج . إن السـيطرة عـلى ربع وقت العمل الرسمي تعني الحصول

على حوالي ساعة كانت ضائعة ويمكن تكريسها لما هو مهم ، ذلك لأن معظم الناس يضيعون ساعة أو ساعتين كل يوم .

إن هذه الساعة التي أنقذتها من مغبة الضياع ربما تكون كل ما تحتاج إليه من وقت لتنفيذ مشروع لم تبدأ بعد بتنفيذه ، أو للقيام بتنمية مرؤوسيك . بل إن ساعة واحدة في اليوم ربما ترفع من مستوى دخلك نسبة ليست قليلة . وكما قال أحدهم ، إن الفرق بين النجاح والفشل ليس أكثر من ساعة أو ساعتين في اليوم تكرس للقيام بأنشطة مهمة .

وإن كنت لست راغبا في مزيد من الإطالة ، فإنه لا يصح أن يغيب عن الأذهان أن المدير على أي مستوى كان لا بد أن يجعل من إدارة الوقت الفعالة عادة يومية ، مما يفرض عليه العمل وفق أربعة محاور أساسية : **الأول ، تخطيط الوقت** ، بما يعني تحديد الأهداف وكتابتها ، وتحديد الأولويات وبالتالي التركيز على الأهداف لا على الأنشطة . **والثاني ، تسجيل الوقت وتحليله** ، بما من شأنه التوقف عن أداء أي نشاط لا يسهم في تحقيق الأهداف . **والثالث ، جدولة الوقت** يوميا ووضع حدود للوقت الذي ينبغي أن يقضى في كل نشاط ، وبما يكفل الانتهاء منه قبل البدء بنشاط جديد ، مع ترك بعض الوقت للمهام غير المتوقعة والمقاطعات . **والرابع والأخير ، التعود على عادات عمل إيجابية** ، من ذلك مثلا استغلال الساعة الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن ، وتخصيص " ساعة هدوء " ، واتباع المبادئ الأساسية، التي ذكرت في غير موضع، والتي من شأنها التخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها ما أمكن .

انتهى بعون الله

المؤلف

المراجع

باللغة العربية:

- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1984).

- أحمد كمال أبو المجد، الحاجة إلى الإسلام، **مجلة العربي** (الكويت: وزارة الاعلام، العدد 319، يونيو 1985).

- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، **إدارة الأزمات**، مقدمة إلى الندوة التي عقدها البنك الإسلامي الأردني، خلال الفترة 11-1996/5/15.

- راندول شولر، إدارة التوتر تعني إدارة الوقت، ترجمة صلاح عبد الكريم الصفدي، **المجلة العربية للإدارة** (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، تشرين الأول-أكتوبر 1980).

- ربحي الحسن ، الاتصالات غير اللفظية وأهميتها في الإدارة، **مجلة الإدارة العامة** (الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد 61، فبراير 1989).

- ـــــــــ ، **إدارة الوقت**، ورقة غير منشورة، بدون تاريخ.

- سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، منشورة في كتاب صلاح الدين عبد الوهاب، **الكتاب السنوي للسياحة والفنادق**، (الاسكندرية: منشأة المعارف، 1998).

- سيد الهواري، **المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976).

- سند علي سند، " الاجتماعات: أهميتها وإدارتها"، **مجلة الإدارة** (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد 45، السنة 11، ديسمبر 1989).

- سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح** (عمان: المنظمة العربية للعلـوم الإداريـة، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية-320، 1988).

- صفاء زيتون، **إدارة الذات** (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، بدون تاريخ).

- عبد البـاري درة، **تقنيـات إداريـة حديثـة: المنهجيـة ونمـاذج منتقـاة** (عـمان:مكتبـة المحتسـب، 1985).

- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصـناعية والتجاريـة** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعية، 1989).

- عبد الهادي الجوهري، **علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا** (القاهرة: دار المعارف، 1983).

- غسان حتاحت، " هل يكون الطب بالإكراه"، **مجلة العربي** (الكويت: وزارة الاعـلام، العـدد 311، أكتوبر 1984).

- لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتفسـير ضـغوط العمـل، وكيفيـة مواجهتهـا، **مجلـة الإدارة العامة** (الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد 75، يوليو 1992).

- ماريون أي هاينز، **إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988).

- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات** (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990).

- ـــــــــــ ، **التفاوض: علم تحقيق المستحيل انطلاقا مـن الممكـن** (القـاهرة: الأنجلـو المصريـة، 1988).

- ـــــــــــ ، **الضغوط الإدارية: الظاهرة ... الأسباب ... العلاج** (القاهرة: الانجلو المصرية، بدون تاريخ).

- محمد شاكر عصفور، " كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسـمي"، **نـدوة الإنتاجيـة في القطـاع الحكومي ومعوقاتها** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1980).

- محمد ضاهر وتر، **دور الزمن في الإدارة** (دمشق: دار الفكر بدمشق، بدون تاريخ).

- محمد علي عامر وأخرون، **السكرتارية المتخصصة** (القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، بدون تاريخ).

- مرفت مصطفى كمال حامد، " كيفية منع تبديد الوقت"، **مجلة الإدارة** (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، يوليو 1984).

- المركز العربي للتطوير الإداري، **مجموعة أوراق مقدمة لندوة الوقت للإدارة العليا** المنعقدة، بعمان لصالح بنك الإسكان، خلال الفترة 7-87/11/3.

- منير نصيف، " كيف نعيش الغد بلا قلق" **مجلة العربي** (الكويت: وزارة الإعلام، العدد 321، أغسطس 1985).

- نادر أحمد أبو شيخة ومحمد قاسم قريوتي، **مجلة دراسات** (عمان: الجامعة الأردنية العدد الأول، مجلة 20، كانون الثاني 1993).

- ـــــــــ ، **إدارة الاجتماعات** (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية-1982،257).

- نورمان أوجستين، إدارة الأزمات التي حاولت أن تتجنبها، ترجمة سفيان عبد العزيز عفيفي، **مجلة الثقافة العالمية** (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآدب، العدد 79، السنة الثالثة عشرة، Nov. 1996).

- يوسف القرضاوي، **الوقت في حياة المسلم** (بيروت: مؤسسة الرسالة، بدون تاريخ).

باللغة الإنجليزية:

- Alexander Hamilton Institute, **Getting Control of Your Time**, 1984.

- Austin, Bruce, **Time, The Essence** (London: BIM, 1979).

- Beehr, T.A., and Franz, T.M. **The Current Debate About the Meaning of Job Stress: From theory to Suggestion** (N.Y.: The Haworth press, 1987).

- Douglass, Merrill E. and Douglass, Donna N. **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself** (AMACOM 1980).

- Drucker, Peter F., **The Effective Executive** (N. Y. harper and Row, 1982).

- Drucker, Peter F., **The Effective** (N. Y. harper and Row, 1982).

- Ferner, jack D., **Successful Time Management** (N. Y.: John Wiley and Sons, 1980).

- Heyel, Carl, **Getting Results With Time Management** (AMACOM, 1979).

- Howard, Jeriel C., and Tracz, Richard Francis, **Contact: A Text book in Applied Communications**, (N. J. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1984).

- Lewis, David V., **Secrets of Successful Writing, Speaking and Listening** (AMACOM, 1982).

- Luthans F., **Organizational Behavior,** (N.4.: Mc Graw –Hill Book Co., 1985).

- Makay, John J., and Fetzer, Ronald C., **Business Communications**

Skills, **Principles and Practice** (N.Y.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1984).

- Mackenzie, R. Alec, **The Time Trap** (N.Y.: Mc Graw – Hill Book Co., 1972).
- Marvin, Philip, **Executive Time Management** (AMACOM. 1980).
- Matteson, M. T., and I vancevich, J.m, **Managing Job stress and Health**, (N.Y.: The Free Press, 1982).
- Mintzberg, Henry, **Clues to Executive Time Control** (AMACOM 1972).
- Morris, John O., **Make Yourself Clear** (N.Y.: Mc Graw-Hill book Co., 1980).
- Palmer, Barbara C. and Palmer, Kenneth E., **The Successful Meeting** (N.J.: Prentice – Hall, Inc., 1983).
- Parent, Roy, **Effective Use of Time** (London: The Industrial Society, 1979).
- Rutherford, Robert D**., Just in Time** (N.Y.: John Wiley and Sons., 1981).
- Renton, Michael, **Getting Better Results from the Meetings You run** (illinois, research Press. 1980).
- Taylor, H.M., and Mears, A.G., **The Right Way to Conduct Meetings** (UK: Kingswood, Surrey, Elliot Rights Way Books).
- Wainwright, Gorden R., **People and Comunication** (Bristol, Macdonald Evans Ltd., 1984).
- Taliaferro, Brook, **Communication Skills for Managers** (AMACOM, 1976).
- Yelland, John**, The Conduct of Meeting** (Bristol, Rosejordan limited, 1982).

جاء هذا الكتاب:

- ليناقش مدى صحة مقولة ترسخت في أذهان الكثير من المديرين بأن ليس لديهم الوقت الكافي لانجاز ما يودون انجازه من المهام . و خلص إلى أن المشكلة الحقيقية ليست في عدم توافر الوقت ، بل في عدم التمكن من التخطيط الفعال له.
- ليضع حلولاً لمشكلات وقت المدير ، بما يتيح له انفكاكاً من ضيق الوقت ، و ما يترتب على هذه المشكلات من قلق و توتر و إسلام النفس إلى الأمور العاجلة ، و الرضوخ للإدارة بالأزمات .
- ليوضح أن المدير نفسه هو السبب الرئيسي في شقاء نفسه و شقاء الآخرين معه ، و ليؤكد أن المدير الأكثر نجاحاً هو الذي يمتلك الوقت للقيام بالأعمال المهمة، و الذي يتخذ من تسجيل الوقت و تحليله منهجاً له، و يلزم بالتالي بأهداف و أولويات .
- ليزيح الستار عن لصوص لا يعاقبهم القانون و يسرقون أهم ما يملكه المدير ، و هو الوقت ، و ليقترح سبل العلاج التي تتيح له السيطرة على ما يمكن السيطرة عليه من الوقت المتاح للعمل .

المؤلف

